

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Postavení Těšínské tiskárny, a. s. v konkurenčním prostředí

Competitive Position of Těšínská tiskárna, a. s.

Student: Ryszard Walica

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium
v magisterských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava,
čl. 23 až 26

Jméno diplomanta: **Ryszard Walica**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu:

Postavení Těšínské tiskárny, a. s. v konkurenčním prostředí

Anglický název tématu:

Competitive Position of Těšínská tiskárna, a. s.

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Charakteristika polygrafického odvětví a sledovaného podniku
2. Metodika zpracování diplomového úkolu
3. Analýza a hodnocení konkurenceschopnosti tiskařského podniku
4. Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1.vyd. Háj ve Slezsku: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

Mezinárodní kol. autorů. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Datum zadání diplomové práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2008

.....
diplomant

.....
vedoucí DP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

.....
diplomant

V Ostravě dne 25. dubna 2008

Na tomto místě bych rád poděkoval panu docentovi Ladislavovi Ludvíkovi za cenné metodické poznatky a vedení po celou dobu zpracování diplomového úkolu. Děkuji také vedení Těšínské tiskárny, a. s. za vstřícnost, poskytnutí všech potřebných informací a hodnotných praktických poznatků.

Obsah

Úvod.....	1
1. Charakteristika polygrafického odvětví a sledovaného podniku	3
1.1. Charakteristika polygrafického průmyslu.....	3
1.2. Charakteristika zkoumaného podniku – Těšínské tiskárny, a. s.....	4
1.2.1. Historie podniku	4
1.2.2. Základní charakteristika, strategie, struktura	5
1.2.3. Předmět činnosti	6
1.2.4. Ekonomické údaje.....	7
1.2.5. Provoz a technologie	7
1.2.6. Odběratelé a jejich struktura.....	8
1.2.7. Stávající struktura dodavatelů.....	8
1.2.8. Spolupráce s jinými subjekty	9
2. Metodika zpracování diplomového úkolu.....	10
2.1. Vymezení základních pojmů.....	10
2.1.1. Základní pojmy z oblasti podnikatelství a nauky o podniku	10
2.1.2. Podnikatelské prostředí a obecné podmínky podnikání na počátku 21. století.....	11
2.1.3. Konkurenceschopnost a související pojmy	14
2.1.4. Regionální aspekty konkurenceschopnosti	16
2.1.5. Formy podnikání zdůrazňující vazby podniků na regionální prostředí	18
2.2. Metodologický základ zpracování diplomového úkolu.....	20
2.2.1. Analýza vnějšího prostředí	21
2.2.2. Analýza odvětví.....	23
2.2.3. Vlastní analýza firmy.....	25
2.2.4. Závěry z analýz a návrhy a doporučení na zlepšení.....	29
3. Analýza a hodnocení konkurenceschopnosti tiskařského podniku	30
3.1. Závěry z analýzy makroprostředí.....	30
3.1.1. Společná měna a měnová politika	30
3.1.2. Odstranění hraničních kontrol	31

3.1.3. Požadavek přísnějších opatření v oblasti ochrany životního prostředí a růst environmentálního uvědomění veřejnosti	32
3.1.4. Volný pohyb pracovních sil mezi členskými státy	32
3.1.5. Další relevantní faktory makroprostředí na nadnárodní úrovni	33
3.2. Analýza lokálního prostředí města Českého Těšína	34
3.2.1. Lokální konkurence	35
3.3. Analýza odvětví	39
3.3.1. Snadnost vstupu nové konkurence	40
3.3.2. Nebezpečí substitučních výrobků	41
3.3.3. Vyjednávací síla dodavatelů	42
3.3.4. Vyjednávací síla odběratelů	45
3.3.5. Rivalita v odvětví	47
3.3.6. Závěry z analýzy odvětví	48
3.3.7. Modifikace pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti pro potřeby polygrafického průmyslu	50
3.4. Vlastní analýza firmy	51
3.4.1. Závěry z hodnocení životaschopnosti podniku	51
4. Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku	55
4.1. Ovlivnění platební morálky tuzemských odběratelů	55
4.2. Přestěhování provozu	57
4.3. Posílení péče o rozvoj pracovního kolektivu a osobní rozvoj zaměstnanců	59
4.4. Zlepšení informovanosti zaměstnanců o otázkách rozvoje společnosti	60
4.5. Zavedení a certifikace systému managementu kvality podle normy ISO 9001	61
4.6. Systematizace firemního marketingu	62
4.7. Priority řešení	64
Závěr	66
Seznam použité literatury	68
Seznam zkratk a symbolů	71
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	72
Seznam příloh	73

Úvod

Svět 21. století je možno charakterizovat různými přívlastky. V názorech odborníků však převládají zejména tyto: dynamický, turbulentní, globální, náročný apod. Všechna tato slova mají zejména zdůraznit proměnlivost a obtížnou předvídatelnost existenčních podmínek všech organismů. A za organismus svého druhu můžeme považovat i organizaci, resp. podnik. Ten je v současné době konfrontován se silící konkurencí, musí se vypořádat s novými jevy ve světě podnikání, a tak úspěšné obstání v takovém konkurenčním prostředí vyžaduje mnohem větší úsilí.

Význam konkurenceschopnosti a vliv konkurenčního prostředí roste zejména v oblastech, kde působí více firem se stejným nebo podobným zaměřením. Snaha obstát v konkurenčním boji neznamena za každou cenu zlikvidovat soupeře, nýbrž hledat cesty ke zvýšení a zkvalitnění svého potenciálu. Formou, jak toho dosáhnout, je neustále sledovat trendy rozvoje ve svém odvětví, poznat a respektovat požadavky svých odběratelů, a to vše při zachovávání přijatých pravidel v daném prostředí. Mám zde na mysli legislativní a administrativní pravidla státu a Evropské unie, tj. prostředí, do kterého je firma nasazena. V praxi to znamená zavádět nové efektivnější technologie, používat kvalitní vstupy a respektovat požadavky životního prostředí. Toto úsilí ve svém důsledku působí pozitivně nejen na podnikatelský subjekt, ale navíc posiluje konkurenční schopnost celého regionu a přispívá ke zlepšení kvality života místních obyvatel. A daná skutečnost má obzvlášť velký význam v globalizovaném světě a v podmínkách evropské integrace, kde globalizační vlivy nabývají výrazně lokálního charakteru a dochází postupně k tomu, že ze všech úrovní geografického uspořádání klesá význam státní úrovně, naopak roste význam nadnárodní dimenze a regionů.

Základním objektem zkoumání v rámci diplomové práce je podnik působící v polygrafickém odvětví se sídlem v Českém Těšíně. Město Český Těšín je neobvyklé svou polohou – v samotném severovýchodním cípu České republiky leží přímo na hranici s Polskem a také poblíž hranice se Slovenskem. Avšak pro Český Těšín je příznačná ještě jedna skutečnost – nahuštění tří velkých tiskařských podniků. Nacházíme tak zde středisko polygrafického

průmyslu. Jedná se o velmi zajímavý podnikatelský jev, který navozuje spoustu otázek týkajících se jak podmínek jeho fungování, tak i směrů jeho dalšího vývoje.

Cílem diplomové práce je tedy provést analýzu vlivu faktorů konkurenčního prostředí na tiskárenský podnik s využitím vybraných metod a zjištěné poznatky využít pro zpracování vhodných doporučení pro firmu. Pro dosažení cíle byl zvolen následující postup:

- v 1. kapitole je uvedena stručná charakteristika polygrafického odvětví a podniku,
- 2. kapitola – teoreticko-metodologické východisko práce - obsahuje vymezení klíčových pojmů a popis a zdůvodnění zvoleného postupu a metod zkoumání,
- 3. kapitola představuje vlastní analytickou část – praktickou aplikaci zvolených metod, přičemž v textu diplomové práce jsou uvedeny zejména výsledky analýz, analytický postup je dokladován v přílohách,
- 4. kapitola obsahuje stručný pasport návrhů pro tiskárenský podnik, jak posílit jeho konkurenceschopnost.

Při řešení je uplatňován přístup souhrnného zhodnocení vlivu všech dimenzí konkurenčního prostředí na podnik (tedy i vzájemného působení činitelů vnějších a vnitřních), čemuž odpovídají zvolené metody – PEST analýza makroprostředí, analýza faktorů mezzopodnikatelského prostředí a podmínek konkurence na lokální úrovni s využitím přístupu „modelu diamantu“ M. E. Portera, rozbor polygrafického průmyslu v přístupu analýzy pěti konkurenčních sil a aplikace pragmatického přístupu k měření konkurenceschopnosti H. Pollaka. Přínos diplomového úkolu lze spatřovat v zohlednění specifik polygrafického průmyslu při modifikaci a aplikaci metody H. Pollaka, praktickým přínosem jsou návrhy směřující k posílení konkurenceschopnosti tiskárenského podniku.

1. Charakteristika polygrafického odvětví a sledovaného podniku

1.1. Charakteristika polygrafického průmyslu

Počátek polygrafického průmyslu je spojen s vynálezem knihtisku, o který se zasloužil v polovině 15. století Johannes Gensfleisch zum Gutenberg. Jeho dílo je dodnes považováno za jeden z nejvýznamnějších mezníků v dějinách lidstva, neboť vedle ekonomického významu je nepopíratelná také jeho kulturní dimenze. Od této doby polygrafie prošla svým vlastním vývojem, o kterém se dá říci, že probíhal na dvou rovinách – technické a rovnoběžně k ní koncepční (týkající se pojetí polygrafického umění). Pokud jde o technickou rovinu, Gutenbergův vynález – tiskové lisy - byl neustále zdokonalován, postupně byly vyrobeny lisy celokovové, koncem 19. století došlo k zmechanizování sazebního procesu (vznikl linotyp – stroj na odlévání celistvých řádků z kovových sázecích matric), byl vynalezen přenos sazby na dálku, byly zavedeny grafické tiskové techniky (ofset, hlubotisk) a fotosazba. Technický vývoj v oblasti polygrafie probíhá neustále s rostoucí dynamikou a v poslední době se rozvíjí zejména technologie digitálního tisku a digitalizace celého polygrafického výrobního procesu (např. technologie Computer to Plate)¹. Pokud jde o koncepční vývoj, po dlouhá staletí se pojetí polygrafického řemesla blížilo umění („černé umění“). S pokračujícím propojováním a automatizací celého výrobního procesu, zahrnujícího jak přípravu tisku, samotný tisk, tak i dokončující zpracování, a se vznikem velkých tiskařských podniků je však už plně na místě označení polygrafický průmysl.

Polygrafické odvětví v podmínkách současné České republiky se vyznačuje určitou bipolarizací – na jedné straně nacházíme velké množství malých firem s několika zaměstnanci, a na straně druhé velké podniky s řadově větším počtem pracovníků. Malé firmy se orientují zpravidla na regionální trh a realizují objemově menší zakázky, při kterých vynikají pružností, velké firmy pracují na objemově větších zakázkách a velkou část své produkce exportují –

¹ Rozdíl mezi digitálními technologiemi a klasickým tiskem spočívá v tom, že digitální stroje nanášejí barvu přímo na tiskový materiál, zatímco klasické ofsetové stroje tisknou nepřímo – nanášejí barvu zpravidla na gumový válec, ze kterého se otiskuje na tiskový materiál. Ofsetový tisk je rychlejší a vyplatí se pro větší objemy (tisk novin, knih, časopisů apod.), digitální tisk je vhodný pro menší objemy tisku (např. v kopírovacích centrech, grafických studiích). Hranice mezi oběma technologiemi je asi na úrovni zakázky ve velikosti 300 výtisků, avšak neustále se rozšiřuje, jak jedna i druhá strana se snaží stále více vyhovět různým požadavkům zákazníků [19].

relevantním trhem se pro ně tak stává vnitřní trh Evropské unie. Mnohé velké podniky spolupracují se zahraničním partnerem, případně mají zahraničního majitele, a také vazby na zahraniční odběratele bývají těsné. Vedle toho lze ještě vyčlenit středně velké firmy. Ty se buď specializují na určité segmenty trhu vyžadující specifickou technologii, nebo pomocí kooperace jsou schopny zajistit veškerou běžnou polygrafickou produkci. Zvláštní skupinu pak tvoří novinové tiskárny. Došlo tak k vytvoření podobné struktury odvětví, jako ve vyspělých zemích.

Polygrafický průmysl je součástí zpracovatelského průmyslu, kde v rámci klasifikace OKEČ (Odvětvové klasifikace ekonomických činností) patří pod sektor DE (Papírenský a polygrafický průmysl) do oddílu 22 (Vydavatelství, tisk a reprodukce zvukových a obrazových nahrávek). V nové Klasifikaci ekonomických činností (CZ – NACE) - platné od roku 2008 - je polygrafický průmysl součástí oddílu 18 (Tisk a rozmnožování nahaných nosičů), v rámci kterého tvoří samostatnou skupinu (srovnání zařazení polygrafického průmyslu podle dosavadní a nově platné klasifikace uvádím v příloze č. 1.) Na zpracovatelském průmyslu se polygrafický průmysl (tj. oddíl OKEČ 22) v posledních letech podílí v ukazatelích tržeb za výrobky a služby, přidané hodnotě a počtu zaměstnanců pouze hodnotami kolem 2,5 %. Avšak podobných hodnot dosahuje i v ostatních zemích Evropské unie. Ostatní statistické údaje polygrafického průmyslu v České republice uvádím v příloze č. 1.

1.2. Charakteristika zkoumaného podniku – Těšínské tiskárny, a. s.

1.2.1. Historie podniku

Polygrafický průmysl má na Těšínsku dlouholetou tradici. V centrum této tradice je právě Těšínská tiskárna, a. s. – podnik v Českém Těšíně poblíž samotné hranice s Polskem na břehu řeky Olše. Tiskárna byla založena v roce 1806 tiskařem Fabiánem Beinhauerem, majitelem tiskárny v Jihlavě. Význam podniku však vzrostl pod vedením Tomáše Prochasky, který firmu od původního majitele krátce po jejím založení odkoupil a rozšířil. Pět generací rodu Prochasků se tak v průběhu 134 let výrazným způsobem zasloužilo o rozvoj podniku a budování tiskařské tradice v Českém Těšíně. V době největší prosperity v roce 1914 se počet zaměstnanců pohyboval kolem 400. V roce 1940 tiskárnu koupil bývalý německý důstojník Hubert Lüdemann

a vlastnil ji až do roku 1945. Po válce se podnik ocitl pod národní správou. V době centrálně řízeného hospodářství byl znárodněný podnik nejdříve začleněn do Tiskařských závodů Svoboda, n. p., Praha, následně do Ostravských tiskáren, n. p., Ostrava a potom do n. p. TISK – knižní výroba, Brno. S přechodem na tržní hospodářství došlo k převodu firmy na akciovou společnost a k její privatizaci kupónovou metodou v rámci první vlny kupónové privatizace. Těšínská tiskárna, a. s. tak vznikla zápisem do Obchodního rejstříku vedeného u Krajského obchodního soudu v Ostravě 1. 5. 1992. Postupně byly všechny akcie podniku soustředěny do rukou jednoho majoritního akcionáře – tento proces byl završen v roce 2005. Zatřídění podniku podle různých třídících hledisek ukazuje tab. 1.1.

Tab. 1.1 Zatřídění podniku

<i>Třídící hledisko</i>	<i>Zařazení podniku</i>
Sektor	Sekundární (zpracovatelský průmysl)
Právní forma	Akciová společnost
Velikost (dle počtu zaměstnanců)	Střední podnik
Vlastnictví	Soukromé
Hospodářské odvětví (OKEČ)	Skupina 22.2 Tisk a činnosti související s tiskem
Hospodářské odvětví (CZ-NACE)	Skupina 18.1 Tisk a činnosti související s tiskem
Akční rádius	Exportující podnik (zejména trh Evropské unie)

Pramen: vlastní zpracování

1.2.2. Základní charakteristika, strategie, struktura

S ohledem na strukturu vlastnictví podniku lze konstatovat, že společnost Těšínská tiskárna, a. s. je rodinným podnikem. V současné době patří k etablovaným podnikům na českém trhu s uznávanou dlouholetou tradicí. Podíl firmy na domácím trhu knižní produkce tvoří 10 – 15 %, avšak velká část výroby je určena pro vývoz, zejména do Německa (70 %) a jiných zemí Evropské unie. Firma je zaběhlá a její existence není přímo ohrožena. Vlastník podniku má zájem na uchování stability chodu společnosti, avšak nepočítá s jejím extenzivním růstem. Vedení proto

upřednostňuje více konzervativní strategii s udržováním mírného růstu výkonnosti a rentability, cílem však není výrazné zvyšování výrobních kapacit ani podílu na trhu. V investiční oblasti je pozornost věnována průběžné obnově moderního strojního zařízení a investicím do nových tiskových technologií, v oblasti výrobní neustálému posilování kvality při udržení příznivé ceny pro zákazníky. V čele podniku stojí generální ředitel, další vrcholové vedení tvoří ekonomicko-obchodní ředitel a výrobně technický ředitel. Provoz podniku je rozdělen do dvou středisek – tisk a knihárna. Společnost má 210 zaměstnanců, z toho 10 zastává řídicí pozice. Kvalifikační požadavky jsou kladeny zejména na vrcholový a střední management a specialisty - knihaře a tiskaře. Přehled vývoje počtu zaměstnanců podniku v posledních letech ukazuje tab. 1.2.

Tab. 1.2 Vývoj počtu zaměstnanců Těšínské tiskárny, a. s.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	230	230	228	221	210	210
z toho vedení	10	10	10	10	10	10

Pramen: účetní závěrka společnosti za jednotlivé roky

1.2.3. Předmět činnosti

Předmět činnosti společnosti tvoří:

- polygrafická výroba,
- vydavatelské a nakladatelské činnosti,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- ubytovací služby.

Jádro produkce představuje tiskařská výroba, zvláště černobílý i barevný ofsetový tisk a další zpracování všech druhů knih, a to jak v pevné, tak i v měkké vazbě. Firma je vázána na knihařský trh a produkt – kniha – je po staletí praktický neměnný. Firma realizuje výrobu knih kompletně od začátku do konce.

1.2.4. Ekonomické údaje

Hlavním zdrojem příjmů společnosti jsou tržby z prodeje vlastních výrobků – knih. Dalšími méně významnými zdroji jsou tržby z prodeje zboží a tržby za prodej služeb – hlavně pronájem nebytových prostor. Zejména v posledních letech je patrný pokles podílu tržeb připadajících na Českou republiku a nárůst tržeb z obchodů se zeměmi EU. Společnost je stabilně zisková. Výše zisku je ovlivněna zejména úrovní cen vstupů (papíru, energie) a objemem realizovaných výkonů. Vývoj zisku i tržeb za vlastní výrobky a služby v členění dle zeměpisného umístění trhů znázorňuje tab. 1.3.

Tab. 1.3 Vývoj zisku a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Tržby za vlastní výrobky a služby	329 589	351 690	316 279	303 220	328 417
z toho ČR	136 967	136 421	99 023	71 290	86 683
EU	192 366	213 945	214 317	230 998	241 623
ostatní země	256	1 324	2 939	932	111
Zisk	33 351	31 301	38 370	6 499	16 610

Pramen: účetní závěrka za jednotlivé roky

Základní kapitál společnosti ve výši 55 000 000, -- Kč tvoří 55 ks akcií na majitele s jmenovitou hodnotou 1 000 000,-- Kč.

1.2.5. Provoz a technologie

Společnost jako jedna z prvních v České republice začala uplatňovat v tisku technologii CtP (Computer to Plate). Ta umožňuje přenos obrazu stránky z počítače přímo na hliníkové tiskové desky (při původní technologii bylo nutno snímky stránek přenést nejdřív na filmy a z filmů na tiskové desky). Tisková deska se natočí na válec tiskového stroje a tiskne se na archy. Aktuálně společnost disponuje čtyřmi tiskovými stroji typu Roland, které umožňují

velkoformátový barevný tisk na archy papíru. Vedle toho je součástí strojního vybavení další stroj, umožňující černobílý tisk na roli papíru (ta je dále rozřezávána). Dalším krokem procesu je snášení – společnost disponuje dvěma snášečkami, z nichž jedna je spojena přímo s klížíčkou a druhá je používána pro šité knihy. Další strojní vybavení představuje klížící linka, trojřez, linka na zpracování tvrdé vazby a dva stroje na balení. Fyzicky je provoz uspořádán tak, aby umožnil návaznost ve zpracování – od tisku v prvním poschodí, přes skládání, snášení, lepení, šití a trojřez v druhém poschodí po zpracování tvrdé vazby, balení a ukládání na palety v třetím poschodí. Obecně lze konstatovat, že v oblasti používané technologie společnost drží krok se současným vývojem v odvětví v globálním měřítku.

1.2.6. Odběratelé a jejich struktura

Z vývoje tržeb (tab. 1.3) je zřejmé, že v posledních letech roste podíl vývozu do zemí Evropské unie (v roce 2007 představoval 74 % produkce). S klíčovými odběrateli je udržována dlouhodobá spolupráce, avšak žádný z nich nemá výsadní postavení vůči společnosti ani výrazně dominantní podíl na celkových tržbách (přesahující 20 %). 10 největších odběratelů se však na celkové hodnotě tržeb podílí zhruba 80 %. Mezi významné zákazníky patří např. německá nakladatelství Duden, Random House, Franckh-Kosmos, Schwarzkopf, St. Benno, GWV Fachverlage a Cornelsen, slovenské nakladatelství Poradca, polské nakladatelství Wydawnictwo Kartograficzne, z tuzemských např. Ottovo nakladatelství, Vitalis, Fontána a Academia.

1.2.7. Stávající struktura dodavatelů

Struktura dodavatelů materiálu je dostatečně rozmanitá a žádný dodavatel nemá výrazně dominantní podíl na celkových dodávkách. 80 % materiálových nákladů společnosti představují dodávky papíru. Ty jsou realizovány buď přímo z papíren, nebo z velkoskladů a od zprostředkovatelů. V posledních dvou letech (2006 a 2007) se na celkových dodávkách materiálu dovoz přímo ze zemí Evropské unie podílel více než 25 %. Podíly jednotlivých dodavatelů, z nichž k nejvýznamnějším patří zejména Europapier - Bohemia, Papyrus, Ospap, Antalis, Arctic Paper, Map Merchant a Olšanské papírny, nepřesahují 10 % z celkových dodávek materiálu. Nejvýznamnějším dodavatelem barev je CNI, tiskové desky dodává Valido.

1.2.8. Spolupráce s jinými subjekty

Společnost má úzké vazby na své lokální prostředí, ve kterém je významným zaměstnavatelem, proto vztahy k představitelům místní správy jsou na dobré úrovni. Pokud jde o spolupráci s jinými subjekty, lze zmínit zejména Střední odborné učiliště polygrafické v Olomouci, kterému společnost poskytuje fyzickou a materiální pomoc, teoreticky existuje také možnost spolupráce s Univerzitou Pardubice, která jako jediná vysoká škola v České republice umožňuje studium polygrafie (Katedra polygrafie a fotofyziky Fakulty chemicko-technologické) a provozuje také zkušební laboratoř polygrafických materiálů a tiskovin, jež nabízí servisní služby pro polygrafický průmysl. Této možnosti však dosud nebylo využito. Do budoucna se rýsuje možnost spolupráce se Střední školou hotelovou a obchodně podnikatelskou, p. o. v Českém Těšíně, která od školního roku 2008/2009 zahajuje výuku na novém studijním oboru - polygrafii.

Pokud jde o spolupráci v obchodní oblasti, vedle obchodních kontaktů s dodavateli a odběrateli lze zmínit ještě občasnou spolupráci s lokálním konkurenčním podnikem - Těšínskými papírnami, s. r. o. Rozsah a význam této spolupráce s ohledem na její příležitostný charakter je však nepatrný a v činnosti podniku se nijak zvlášť neprojevuje.

2. Metodika zpracování diplomového úkolu

2.1. Vymezení základních pojmů

Teoretickým základem zpracování diplomové práce je jednoznačné a přesné vymezení klíčových pojmů. Jedná se zejména o pojmy z oblasti podnikové ekonomiky a souvisejících oborů. Podniková ekonomika zkoumá „*všechna hospodářská rozhodnutí, která se uskutečňují v podniku. Snaží se vysvětlit všechny jevy a procesy probíhající v podniku*“ [1, s. 18]. Stejně jako všechny ostatní disciplíny zabývající se zkoumáním reality i podniková ekonomika se neustále vyvíjí, a tak i obsahové vymezení některých pojmů se může časem měnit. Často také stejný pojem může být z pohledu různých disciplín, nebo dokonce různými autory vymezován odlišně. Při definování jednotlivých pojmů tak vycházím z aktuálního stavu poznání a snažím se nalézt takové vymezení, které nejlépe odpovídá obsahovému zaměření a cílům diplomové práce. Proto také jednotlivé pojmy zkoumám v rozdělení na několik skupin:

- základní pojmy obecného charakteru z oblasti podnikatelství a nauky o podniku: podnik, podnikání, nehmotné („měkké“) faktory v podnikání,
- podnikatelské prostředí a obecné podmínky pro podnikání na prahu 21. století,
- konkurenceschopnost a související pojmy (podnikatelský potenciál, konkurence, synergie v podnikání),
- regionální aspekty konkurenceschopnosti,
- formy podnikání respektující vazbu podniků na regionální prostředí.

2.1.1. Základní pojmy z oblasti podnikatelství a nauky o podniku

Pokud jde o vymezení pojmu „podnik“, v různých vědních oborech nacházíme různé definice. Pro potřeby této práce se jako nejvíce relevantní jeví kybernetické hledisko, které klade důraz na provázanost mezi podnikem a jeho okolím a popisuje podnik² jako „*otevřený systém se zpětnou vazbou. Otevřený znamená, že dochází k vzájemné výměně materie a informací mezi*

² Zaměnitelně k pojmu podnik budu ve vztahu k objektu mého zkoumání používat obecnější pojem firma, který v mikroekonomickém pojetí je vztahován ke každému podnikatelskému subjektu, a pojem společnost (odvozen od právní formy zkoumaného podniku).

podnikem a okolím. Se zpětnou vazbou znamená, že podnik reaguje a adaptuje se na změny v okolí (ale také podnik může působit na své okolí a měnit je)“ [1, s. 19]. Na podnikání nahlíží podniková ekonomika jako na „určitou činnost, při které jsou využívány výjimečné vlastnosti člověka a to především jeho schopnost vytvářet a využívat příležitosti“ [1, s. 22]. Tyto příležitosti tak představují vnější potenciál v prostředí, do kterého je podnik zasazen, schopnosti člověka jsou potenciálem vnitřním. Jako základní cíle provozování podniku bývají uváděny maximalizace zisku (v klasickém ekonomickém pojetí, dnes už víceméně překonaný názor), maximalizaci hodnoty podniku (přístup orientován hlavně na potřeby vlastníků) nebo lze hovořit o mnohosti cílů, vyplývajících z účasti různých zájmových skupin na činnosti podniku. Pro potřeby mého zkoumání volím jednoznačně poslední zmíněný přístup, který není jednostranný a zdůrazňuje, že výsledným cílem podniku je „kompromis mezi všemi zájmovými skupinami jak uvnitř, tak i vně podniku“ [1, s. 24]. Vedle klasických („tvrdých“) faktorů v podnikání je v současné době zdůrazňován význam nehmátatelných, „měkkých“ činitelů. Jedná se o identitu, integritu, suverenitu a mobilitu. „Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoli formálně) identifikují v prostředí“ [6, s. 81]. Základními znaky identity jsou idea (myšlenka zdůvodňující existenci firmy – vize), totem (reprezentační místo ideje), design (estetický obraz ideje), rituál (chování, komunikace a procesy) a inovace (přeměny vyjmenovaných znaků do nových forem). Důležitým faktorem identity je také podniková kultura. Ta vedle souhrnu zvyklostí, symbolů, rituálů, přístupů, zásad a hodnot sdílených v organizaci v sobě vždy nese také znaky kultury příslušného oboru, regionu nebo příslušné národní kultury. Integrita se projevuje soudržností firmy, její celistvostí. „Mobilita je potenciálem (dispozicí) firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy“ [6, s. 83]. Suverenita vyjadřuje míru svobody (nezávislosti) podniku v jeho podnikatelském prostředí. Suverénní firma má reálnou možnost „rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat“ [6, s. 83].

2.1.2. Podnikatelské prostředí a obecné podmínky podnikání na počátku 21. století

Existence každého podniku je úzce vázána na jeho podnikatelské prostředí³. Podnikatelské prostředí definujeme jako „souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele,

³ Vedle pojmu podnikatelské prostředí budu ve stejném významu používat i označení okolí podniku.

podnik a podnikání. ... Je tedy prostředím života podnikatelských subjektů. Představuje organismus provázaný sítí vztahů. Vyspělá společnost má tyto vztahy rozvinuté a harmonizované“ [5, s. 23 - 24]. Základní typologie členění podnikatelské prostředí z prostorového hlediska na vnější (externí) a vnitřní (interní, mikropodnikatelské prostředí). Vnější prostředí lze rozdělit na makropodnikatelské prostředí, které vytváří celospolečenské podnikatelské klima, a mezzopodnikatelské prostředí, jež zahrnuje faktory regionální, mikroregionální a lokální⁴. Při zkoumání makropodnikatelského prostředí je věnována pozornost těmto faktorům: výkonnost ekonomiky, inflace, zaměstnanost, státní rozpočet, mimoekonomické parametry (např. politická stabilita) a ostatní – reziduální faktory na makroúrovni. Mezzopodnikatelské prostředí zahrnuje:

- faktory přírodně-ekologické (hornatost a lesnatost krajiny, vodní plochy, zvláštní environmentální požadavky na podnikání apod.),
- technickou a dopravní infrastrukturu (energetické sítě a telekomunikace, odpadové hospodářství, železnice, silnice, vodní cesty apod.),
- všeobecnou a ekonomickou kulturu (zejména vzdělanost, kulturnost a pracovitost obyvatelstva),
- ekonomickou a podnikatelskou infrastrukturu (např. banky, pošty, pojišťovny, informační centra a jiné služby pro podnikání, hotely, restaurace),
- pilotní subjekty (tj. subjekty výrazně ovlivňující dané podnikatelské prostředí),
- ostatní významné faktory na mezzóúrovni.

Základními faktory mikropodnikatelského prostředí (vnitřního prostředí firem) jsou umění vlastnit, umění vést lidi, umění uspokojovat potřeby, umění komunikovat a schopnost formulovat podnikatelskou filozofii [5, s. 24 - 27]. Stejně jako podnik je i podnikatelské prostředí nositelem určitého potenciálu, má svou identitu, integritu, mobilitu i suverenitu, podléhá určité dynamice. Na identitu podnikatelského prostředí mají vliv místní tradice a zvyklosti, postupná urbanizace závislá na zdrojích surovin, ekonomické infrastruktuře, dopravním napojení apod. Mobilita

⁴ Regionem rozumíme „území vymezené na základě společných znaků (hospodářských, kulturních, ekologických, geografických, správních atd.). Představuje relativně uzavřený autonomní celek. Svými specifickými funkcemi a rolí se odlišuje od jiných regionů“ [4, s. 8]. „Mikroregion představuje územně ucelenou část regionu“ [4, s. 9]. Podobu mikroregionů mají nejčastěji sdružení obcí nebo jiná přirozená spádová území. Lokalita je relativně malým územím, které se vyznačuje určitými specifickými prvky, jako přírodní nebo jiné zvláštnosti, jazykové zvyklosti, sídla firem apod. [4, s. 9].

podnikatelského prostředí je založena hlavně na dopravní a komunikační infrastruktuře, přičemž v současné době roste také význam virtuálních prostředků komunikace. Pro podnikatelské prostředí i všechny jeho prvky je také příznačná určitá dynamika změn, která je však u různých faktorů různá. Největší je dynamika změn pilotního subjektu (2 – 5 let), naopak nejdelší je cyklus přírodně ekologických procesů (dokonce 100 a více let). Výzvou pro nositele podnikatelského prostředí⁵ je sladění těchto různě dlouhých cyklů, zejména identity podnikatelského prostředí a pilotních firem [5, s. 28 – 35]. Pro současné období je však příznačný růst dynamiky změn v podnikatelském prostředí do té míry, že začínáme hovořit o „věku diskontinuity nebo o řízení v turbulentním prostředí“ [13, s. 50]. Turbulence v podnikatelském prostředí v zásadě znamená velmi obtížnou předvídatelnost, nebo dokonce nepředvídatelnost změn v prostředí. Tato nová situace vyžaduje zcela nové přístupy a klade velmi vysoké nároky na řízení společnosti, zejména pokud jde o nutnost uchovat vnitřní stabilitu podniku⁶.

Podnikání a podnikatelské prostředí v České republice na prahu 21. století je vystaveno působení zejména dvou vln – globalizace a postupující evropské integrace. Globalizace je pojmem, který zastřešuje celou řadu jevů, projevujících se ve světě s rostoucí intenzitou už pár desítek let⁷. Globalizace může být tedy definována jako proces, který „*zvysuje závislost trhů a výroby různých zemí díky dynamice obchodu se zbožím a službami, pohybem kapitálu a technologií*“ [15, s. 244]. Je tedy patrné, že globalizaci umožnilo odstraňování bariér mezinárodního obchodu a nástup moderních technologií. V evropských podmínkách faktorem, který působí stejnosměrně jako globalizace (tedy zrychluje a posiluje globalizační vlivy), je postupující evropská integrace (zejména v hospodářské, ale i v jiných dimenzích). „*Hospodářskou integrací se zpravidla rozumí proces spojený s odstraňováním bariér, které ztěžují vzájemné obchodní styky (cla a jiné obchodní překážky) mezi státy. Dochází ke slučování jinak oddělených národních trhů a vzniká větší trh přinášející výhody všem zúčastněným státům, které si však ponechávají samostatnost*“ [15, s. 246]. S postupující globalizací a integrací se mění

⁵ Nositeli podnikatelského prostředí jsou státní centrum, centra nadstátních útvarů, municipality, obyvatelstvo, reprezentanti podnikové sféry a představitelé ostatních složek prostředí – kulturních, náboženských, ekologických a jiných aktivit [1, s. 46].

⁶ V této souvislosti hovoříme o proaktivním managementu, učícím se modelu organizace a o managementu jako řízení změn - více viz. [13, s. 50].

⁷ Uvádějí se například tyto projevy: soustředění přímých zahraničních investic, rostoucí počet a význam nadnárodních společností, rozvoj nadnárodní hospodářské diplomacie, pokles moci národních států v tradičních oblastech, rostoucí závislost států na zahraničním obchodě a přímých zahraničních investicích apod. [15, s. 245].

také svět podnikání i podnikatelské prostředí. Praktickým projevem je rozpad státního podnikatelského prostředí do globální a regionální formy. Klesá tak význam státního centra, které postupně ztrácí vliv, a na významu nabývají faktory regionálního prostředí. Navíc globalizace působí výrazně selektivně, což se vztahuje jak k regionům, tak i k podnikům – jedny posiluje, jiné uvádí na okraj konkurenčního boje. A třídícím hlediskem je jejich (tj. jednotlivých podniků i prostředí) konkurenceschopnost. Globalizace se svými doprovodnými projevy tak vytvořila prostor pro zrychlení a zostření konkurenčního boje v celosvětovém měřítku, který prorůstá do podoby globální hyperkonkurence.

2.1.3. Konkurenceschopnost⁸ a související pojmy

Postavení podniku v konkurenčním prostředí vyjadřuje jeho konkurenceschopnost. Nauka o podniku definuje konkurenceschopnost jako jednu z podob podnikatelského potenciálu. Obecně pod pojmem potenciál chápeme „rozdíle mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového“ [6, s. 33]. Synonymem k pojmu potenciál je označení relativní stupeň komplexnosti, které „vyjadřuje relativnost rozvoje daného subjektu k úrovni rozvoje jeho konkurentů nebo potřebám zákazníků a dá se vyjádřit jako celková pravděpodobnost úspěchu či pravděpodobnost nedostatečnosti.“ [3, s. 17]. Pohled na konkurenceschopnost jako určitý druh podnikatelského potenciálu rozlišuje všeobecné charakteristiky a speciální charakteristiku konkurenceschopnosti. Všeobecné charakteristiky postihují existenci potenciálu jako pravděpodobné změny, speciální charakteristikou konkurenceschopnosti je existence zřetelného potenciálu omezujícího potenciál firmy nebo nabízejícího příležitost k jeho umocnění (tj. existuje významný konkurent na straně nabídky nebo poptávky). Zjednodušeně se dá říci, že všeobecné znaky vymezují konkurenceschopnost jako potenciál a speciální tento potenciál relativizují, tj. dávají do vztahu (poměrují) s jiným potenciálem. Výsledkem exploatace potenciálu je produkt. Potenciál a produkt tak představují dvě složky bohatství podniku – za produkt jsou získávány prostředky potřebné pro zajištění krátkodobé existence podniku, potenciál je důležitý pro jeho dlouhodobou prosperitu [3, s. 15 - 18]. Při hodnocení konkurenceschopnosti pak vycházíme ze vztahu mezi produktem

⁸ K pojmu konkurenceschopnost používám analogicky pojem konkurenční schopnost.

a potenciálem vytvoření produktu. Jedná se o vícestupňový kauzální vztah, zahrnující transformaci na linii: charakteristika potenciálu – potenciál jako produktivní faktor – potenciál jako reálná akce (tj. příčina; produkt) – spotřebovaný potenciál (tj. důsledek; užití produktu). Samotná konkurenceschopnost je pouze prvním stupněm uvedeného řetězce (tedy charakteristikou potenciálu), potenciál jako produktivní faktor už vyvolává konkurenční tlak, produkty jsou předmětem konkurence (konkurování) mezi firmami a důsledkem užití produktu z pohledu podniku může být úspěch, zisk, pozice na trhu nebo jiný efekt⁹ [6, s. 34]. Z toho také vyplývá, že od konkurenceschopnosti, která spadá do sféry potenciálu¹⁰, je třeba odlišit vlastní konkurenci (resp. konkurování), která patří do sféry reálnosti a je vnímatelným projevem aktivit firmy¹¹.

Z pohledu podniku hovoříme o jeho vnitřním potenciálu (subjektivním, tj. vnitřní síle ovladatelné uvnitř podniku) a vnějším potenciálu (objektivním, vázaném na kvalitu a strukturu okolí, tedy nacházejícím se v podnikatelském prostředí a přímo neovladatelném ze strany podniku). Vnitřní potenciály se mohou projevovat buď jako silné stránky (přebytek, tlak), nebo jako slabé stránky (nedostatek, podtlak). Vnější potenciály představují příležitosti (při vzájemné interakci posilují vnitřní potenciály) nebo ohrožení (při vzájemné interakci oslabují vnitřní potenciály). Silné stránky a příležitosti jsou zdrojem rozvoje systému (tj. podniku), zatímco slabé stránky a ohrožení potřebami obrany. Celkový potenciál však není součtem jednotlivých dílčích potenciálů. Podnikatel při kombinaci těchto potenciálů pracuje s jejich průnikem (např. využívá silných stránek k překonání vnějších ohrožení nebo pomocí vnějších příležitostí umocňuje vnitřní silné stránky nebo eliminuje stránky slabé apod.) – jedná se o práci se synergickými efekty propojení dílčích potenciálů. *„Synergie v podnikání je takový stav podnikání, kdy se uvolňuje*

⁹ Kladný hospodářský výsledek, rostoucí obrat, dominantní podíl na trhu a podobné skutečnosti tradičně vnímané jako projev vysoké konkurenční schopnosti subjektu stojí až na konci uvedeného řetězce a jsou tedy pouze důsledkem konkurenceschopnosti minulé - posuzování aktuální konkurenční schopnosti na jejich základě tak může být zavádějící.

¹⁰ Vymezení konkurenceschopnosti jako nehmatatelného potenciálu nastoluje možné problémy při jejím měření (hodnocení). Je však důležité si uvědomit, že ekonomie vedle „tvrdých“ přístupů a metod k měření ekonomických veličin (založených na faktech a ryze analytickém postupu) disponuje také metodami „měkkými“ (založenými na srovnávání, určování různých stupňů intenzity jevů apod.), které tak umožňují hodnocení i „nehmatatelných“ veličin [6, s. 174].

¹¹ EU popisuje konkurenci jako „*situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl (např. zisk, velikost prodeje, podíl na trhu). Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb a dalších faktorů*“ [16, s. 115 - 116].

synergický efekt“ [6, s. 196]. Synergickým efektem chápeme „*efekt celku, který je obvykle odlišný, než je součet (souhrn) efektů částí onoho celku*“ [6, s. 196]. Může být kladný (efekt celku je větší než součet efektů částí), záporný (efekt celku je menší než součet efektů částí) nebo sterilní (nulový). Vedle spojování částí do celku může synergie také vznikat rozdělováním celku na jednotlivé části (kdy součet efektů vydělených částí je odlišný, než když byly součástmi celku). Firma ve své každodenní praxi usiluje o dosažení kladné synergie, tj. o minimalizaci kombinace svých slabých stránek a ohrožení a maximalizaci kombinace svých silných stránek a příležitostí. V důsledku interakce podniku a jeho podnikatelského prostředí však jednotlivé potenciály na straně firmy mohou postupně nabývat na síle a přerůst tak v kvalitativně vyšší úroveň. A tak pokud nějaké slabé stránce nebude věnována pozornost a nebude vyvinuto dostatečné úsilí o její překonání (například využitím vnější příležitosti), může přerůst v klíčovou zranitelnost. Naopak silné stránky se mohou vyskytovat v podobě unikátních schopností¹², avšak teprve pokud podnik těchto schopností využije (tj. realizuje např. spojením s externí příležitostí), stávají se jeho konkurenční výhodou. Konkurenční výhoda tedy vyjadřuje skutečnost získání předstihu před konkurenty, něco, co soupeři nedokáží vůbec nebo s rovnocennými parametry. Měla by tedy být nenapodobitelná konkurencí a měla by vést k dlouhodobému růstu bohatství podniku. V novodobých modelech konkurenceschopnosti je zdůrazňován význam již zmíněných nehmotných („měkkých“) faktorů v podnikání – identity, integrity, suverenity a mobility¹³.

2.1.4. Regionální aspekty konkurenceschopnosti

S ohledem na rostoucí význam a vliv globalizace a postupující evropské integrace je velmi relevantní také pohled na konkurenceschopnost jako na „*schopnost ekonomických subjektů, tj. firem i zemí, pronikat statky a službami na trhy a z této směny realizovat výhody*“ [15, s. 247]. Konkurenční schopnost je tak vnímána jako potenciál prosadit se v globálním konkurenčním prostředí. Zároveň tato definice naznačuje, že nositelem konkurenční schopnosti nemusí být jen firma. „*V konkurenčním potenciálu firmy musíme také zohlednit konkurenceschopnost odvětví a regionu, ve kterém působí*“ [6, s. 76]. Konkurenceschopnost regionů představuje „*schopnost*

¹² Pramenem unikátních schopností jsou podnikatelské zdroje (tj. aktiva podniku – hmotná i nehmotná) a podnikové způsobilosti (tj. schopnosti podniku zdroje efektivně využít) – blíže viz. [10, s. 92 - 97].

¹³ Reálnými znaky konkurenceschopnosti firmy se pak stávají konkurenční potenciál (vyjádřený mírou moci – identitou, integritou a suverenitou) a dynamika podnikání (vyjádřena mobilitou), tudíž míra moci a mobility firmy tvoří její konkurenční sílu a určuje její reálnou konkurenční schopnost - blíže viz. [6, s. 81 – 88].

*regionů produkovat výrobky, které obtojí na mezinárodních trzích, a současně je zajištěno udržení vysokých a trvalých příjmů jejich obyvatel*¹⁴ [9, s. 61]. Konkurenceschopnost státu dle Institutu rozvoje řízení představuje „*působ, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem*“ [9, s. 64]. Je tak patrná úzká provázanost a podmíněnost mezi konkurenční schopností firmy a konkurenceschopností regionu - kultivované podnikatelské prostředí vytváří příznivé podmínky pro růst konkurenceschopnosti firem, naopak vysoce konkurenceschopné firmy mohou pozitivně působit na rozvoj konkurenceschopnosti svého regionu¹⁵. Jedná se v zásadě o interakci potenciálů podniku a podnikatelského prostředí, přinášející kladné synergické efekty pro obě strany. Na straně regionu by tak měla být hlavně snaha o vytváření co nejpríznivějších podmínek pro podnikání (zejména péče o rozvoj faktorů mezzoprostředí¹⁶), přínosem konkurenceschopné firmy pro region je vytváření pracovních příležitostí a zabezpečení určité životní úrovně obyvatel. A v praxi nacházíme množství příkladů, kdy podnik je neodmyslitelně spjat s určitým regionem, tvoří s ním harmonický celek, je dokonce považován za určitý symbol daného prostředí. Pokud taková vazba podniku s prostředím přetrvá určitou dobu a úspěšně funguje, vzniká tradice a podnik se stává součástí identity daného regionu (podílí se na designu nebo je dokonce reprezentačním místem). Současná náročná a turbulentní doba má však to do sebe, že ke změnám v identitě může docházet velmi dynamicky - stačí například vstup významného investora, konání významné akce globálního rozsahu apod. – v zásadě pak hovoříme o lokálních projevech globalizace, neboli glokalizaci. Tyto dynamické projevy se však vyznačují i značnou mobilitou, a tudíž takto vzniklé vazby mnohdy nemají dlouhého trvání (investor odejde za výhodnějšími podmínkami jinam, akce proběhne a skončí apod.). Proto vzájemným úsilím podniku i podnikatelského prostředí by mělo být budování oboustranně prospěšného, seriózního, harmonického partnerského vztahu, neboť jenom

¹⁴ Regionální teorie využívá k vyjádření konkurenceschopnosti také ukazatele hrubého domácího produktu na obyvatele, který rozkládá na úroveň HDP na zaměstnance a poměr počtu zaměstnaných k počtu obyvatel. Z toho je pak odvozen závěr, že konkurenceschopný region by měl vynikat vysokou úrovní produktivity (HDP na zaměstnance) a vysokou zaměstnaností (poměr zaměstnaných k počtu obyvatel) [9, s. 61 – 62].

¹⁵ To však neznamená, že „*region je konkurenceschopný, obsahuje-li dostatek konkurenceschopných firem. Konkurenceschopnost regionu není jen prostým součtem úsilí a výsledků těchto firem v regionu, ale i důsledkem činnosti ostatních institucí a organizací, které jsou s firmami v interakci a důsledkem dalších faktorů v regionu působících*“ [9, s. 60].

¹⁶ „*Produktivní a konkurenceschopná firma musí umocňovat svůj potenciál v konkurenceschopném regionu, kde působí vhodné pilotní firmy a organizace (např. vysoké školy), kde jsou vhodné ekologické a přírodní podmínky, kde je rozvinutá technická, dopravní, sociální a ekonomická infrastruktura, všeobecná a ekonomická (resp. podnikatelská) kultura*“ [6, s. 80].

v takových podmínkách lze hovořit o skutečném vzájemném posilování jejich reálných a dlouhodobých konkurenčních schopností.

Problematika vzájemných vztahů konkurenceschopnosti regionu a podniků a zkoumání podmínek rozvoje podnikatelských subjektů v návaznosti na rozvoj regionálního prostředí už zasahuje do oblasti teorie regionálního rozvoje. V rámci této disciplíny existuje více přístupů (např. teorie lokalizace, teorie exogenního regionálního rozvoje, teorie endogenního regionálního rozvoje)¹⁷. Zcela nový, současně upřednostňovaný pohled na problematiku představuje asociativní model regionálního rozvoje. Ten klade důraz na měkké dimenze ekonomiky – společenské a komunikativní roviny ekonomického rozvoje, jako jsou procesy spolupráce a vytváření norem a hodnot, zakládání institucí podporujících tyto činnosti apod. Projevem tohoto přístupu je vznik sítí podniků, zakládání klastrů a iniciativy pro růst inovací, procesy budování důvěry mezi spolupracujícími partnery a další činnosti, které spějí k růstu regionálního sociálního kapitálu. Asociativní model tak představuje *„způsob, jak zajistit, aby celá regionální komunita měla prospěch z hospodářského úspěchu firem v regionu umístěných“* [9, s. 20].

2.1.5. Formy podnikání zdůrazňující vazby podniků na regionální prostředí

Dostáváme se tak k novým pojmům, kterými jsou síť podnikatelských subjektů, klastry a sociální kapitál. Síť podniků i klastry jsou praktickým projevem synergického podnikání. To představuje vědomé, systematické a permanentní umocňování podnikatelského potenciálu (dosahování kladných synergických efektů) cestou spojení s jinými firmami (a také posilování spojení mezi firmami a jejich regionálním prostředím). Jedná se o praktický projev ideje partnerství v podnikání, která je založena na spolupráci dosavadních konkurentů. Pod pojmem podnikatelské síť rozumíme *„vzájemné provázání firem v jakékoli formě a s jakýmkoli účelem a nejen na ekonomické bázi“* [6, s. 196]. Smyslem existence sítě je dosažení maximálních efektů z externích obchodů. Úspěšná síť disponuje svou vlastní identitou, integritou, suverenitou a mobilitou. Integrita sítě však zaručuje, že zároveň jsou tyto složky zachovány a rozvíjeny u každého člena sítě (zejména je důležitá rovnocennost, nezávislost a dobrovolnost členství).

¹⁷ Blíže viz. [9, s. 13 – 19].

Úzká provázanost na regionální prostředí je ještě více patrná v koncepci klastrů, jež představují „*geograficky soustředěná odvětví, která získávají svoji výkonnostní a konkurenční výhodu tím, že využívají umístění v určité lokalitě a všech faktorů, které s tím souvisí*“ [9, s. 110]. Konkurenční výhodou bývá chápána schopnost firem působit na globálních trzích, výhody pramenící z geografické koncentrace klastru představují aglomerační úspory¹⁸. Významným rysem klastrů je jejich otevřenost a vazba na nevýrobní instituce, např. vzdělávací zařízení, výzkumné organizace, poradenské subjekty apod. Nejčastěji se setkáváme s koncepcí průmyslových klastrů, kterými se rozumí „*snaha firem působících v určitém regionu s obdobným podnikatelským zaměřením pracovat v úzkých kooperačních vazbách*“ [30, s. 11]¹⁹. Existuje více přístupů ke klasifikaci klastrů [9, s. 113 – 117]. Podle geografického rozsahu rozlišujeme klastry lokální, regionální, národní a mezinárodní²⁰. Dle etapy vývoje je možné rozlišit klastry fungující (tj. členové vědomě ve spojení dosahují kladných synergických efektů), latentní (dosud nevyužité příležitosti pro vznik klastru) a potenciální (splňují jen některé podmínky pro existenci klastru). Vertikální dimenze klastru (hloubka) vypovídá o rozsahu vertikálně propojených odvětví - je možno rozlišit klastry hluboké (zahrnující kompletní dodavatelský řetězec) a mělké, pro které dodavatelé vstupů sídlí mimo region. Horizontální dimenze (šířka) vypovídá o počtu zapojených horizontálně příbuzných odvětví. Podle počtu zapojených firem rozlišujeme klastry husté a rozptýlené²¹.

Vedle aglomeračních výhod a koncentrace odvětví do geografické oblasti je důležitým předpokladem vzniku klastrů také sociální kapitál: „*V oblastech, kde je vysoká úroveň sociálního kapitálu, dochází snadněji k vytváření sítí podniků i klastrů, a tím i k růstu konkurenceschopnosti daného regionu či lokality*“ [9, s. 107]. Sociální kapitál může být dvojího typu (tamtéž):

¹⁸ Aglomeračními výhodami rozumíme buď lokalizační výhody, které jsou společné pro firmy v rámci jednoho odvětví (např. přístup ke kvalifikované pracovní síle, kvalitní dodávky od subdodavatelů, specializované servisní firmy), nebo urbanizační efekty, jež jsou společné firmám působícím v různých odvětvích (např. velikost trhu práce, blízkost výzkumných ústavů a vzdělávacích zařízení, kvalitní technická infrastruktura, intenzivní vztahy s podnikatelskou komunitou). Od nich je třeba rozlišovat interní úspory, které vyplývají z rozšiřování kapacity [9, s. 15]. Aglomerační výhody jsou tedy důležitým faktorem, který podmiňuje shlukování odvětví do klastrů.

¹⁹ Mezi přínosy pramenící z této formy synergického podnikání patří např. dosažení výhodnějších cen při nákupu materiálu, lepší možnosti prodeje, společné zastupování na veletrzích, výstavách apod.

²⁰ Z cca 800 klastrů z 50 zemí světa, které v roce 2001 byly podrobeny studii Institutu konkurenceschopnosti (sídlicího v Barceloně), 48,1 % bylo soustředěných na území města, 15,4 % v metropolitní oblasti, 17,5 % působilo na regionální úrovni a 6,5 % v rámci státu [9, s. 141].

²¹ Větší naděje na úspěch mají klastry hluboké a husté. Avšak z geografického hlediska „*ideálním by byl klaster, který je umístěn v jedné lokalitě a obsahuje seskupení firem daného odvětví*“ [9, s. 115].

komunitní (založený na historických a kulturních faktorech daného regionu) a založený na výkonnosti (vycházející z husté provázanosti firem a vysoké úrovně vzájemné důvěry v obchodních stycích). Jsou-li na daném území vhodné podmínky, může docházet ke vzniku klastru, a to buď spontánně nebo organizovaně. Pokud jde o přirozený (tedy neorganizovaný) vznik klastru, jedná se zpravidla o pozvolný dlouhodobý proces (jeho průběh uvádím v příloze č. 2). V praxi se však často setkáváme s tím, že v procesu „klastrování“ sehrává určitou úlohu i veřejný sektor. Obecně však převládá názor, že jeho role by měla být víceméně podpůrná – tedy veřejný sektor má podporovat rozvoj klastrové iniciativy zejména propagací této cesty ekonomického rozvoje a vytvářením efektivního podnikatelského, institucionálního a inovačního prostředí pro vznik klastrů. Vlastní podpoře a rozvoji konkrétní klastrové iniciativy by však měla předcházet identifikace a analýza potenciálních klastrů v daném geografickém prostoru, jejíž možný postup uvádím v příloze č. 2. Na základě analýzy je pak zpracována strategie rozvoje klastru. V podmínkách globálního konkurenčního boje a postupující evropské integrace tak síťové podnikání a zejména klastry představují novou cestu ekonomického rozvoje a posilování konkurenceschopnosti²².

2.2. Metodologický základ zpracování diplomového úkolu

Splnění diplomového úkolu, tj. zhodnocení postavení subjektu v konkurenčním prostředí, zahrnuje vyřešení zejména těchto dílčích úloh:

- vymezení konkurenčního prostředí posuzovaného subjektu, tedy vymezení prostoru pro zkoumání,
- identifikaci faktorů působících na konkurenceschopnost podniku jak na straně vnějšího okolí, tak i jeho vnitřního prostředí,
- posouzení vlivu a významu jednotlivých faktorů.

²² „Všechny přístupy ke konkurenceschopnosti se shodují v tom, že při jejím dosahování právě klastry sehrávají významnou roli“ [9, s. 96].

Výsledek interakce vlivů různých faktorů na podnik udává jeho konkurenceschopnost, tudíž výsledkem by mělo být souhrnné vyhodnocení konkurenceschopnosti firmy. Pro vyřešení všech dílčích úkolů jsem zvolil postup v následujících krocích²³:

- analýza vnějšího prostředí,
- analýza odvětví,
- vlastní analýza firmy,
- závěry z analýz a návrhy a doporučení na zlepšení.

Daný postup zkoumání odráží skutečnost, že každý podnikatelský subjekt působí v určitém odvětví, tudíž je subjektem činným v určitém oborovém okolí, ale také funguje a rozvíjí své aktivity i v rámci určitého vnějšího (externího) prostředí, a navíc sám je nositelem určitých vlastností a charakteristik. Externí prostředí tak vytváří jakýsi vnější obal a svým vlivem může působit jak na podnik, tak i na celé odvětví. Na utváření celkového konkurenčního prostředí firmy a jejího postavení v něm pak působí všechny zmíněné dimenze, tudíž zhodnocení postavení podniku v konkurenčním prostředí vyžaduje věnovat pozornost každé z nich.

2.2.1. Analýza vnějšího prostředí

Obsahem této části bude popis podnikatelského prostředí, do kterého je zasazen podnik Těšínská tiskárna, a. s. S ohledem na záběr působení podniku a vlivy členství ČR v Evropské unii bude pozornost věnována vývoji podmínek na Jednotném vnitřním trhu, který představuje „*celek vnitřně integrovaný, v němž se dynamicky spojují vlivy globální, evropsko-integrační a specificky národní i lokální*“ [12, s. 10]. Vzhledem k významnosti vazeb podniku na jeho nejbližší okolí v další části zaměřím pozornost na podmínky lokálního podnikatelského prostředí. Právě takové

²³ Jedná se o modifikaci postupu zpracovaného autory Judr. Václavem Šmejkallem a kolektivem v publikaci Jak obstát v Evropě [12, s. 9-11]. Autoři nabízejí českým podnikům komplexní postup při přechodu na novou strategii v podmínkách Jednotného vnitřního trhu. Protože zmíněný přístup má obecnou platnost v náročných konkurenčních podmínkách Evropské unie, rozhodl jsem se ho uplatnit při zpracování mé diplomové práce. Uvedený postup však představuje pouze základní osu metodiky řešení diplomového úkolu. Jeho hlavní modifikace spočívá zejména v zacílení pozornosti při zkoumání vnějšího prostředí jak na jeho makroúroveň, tak i na lokální dimenzi, dále ve vlastním zvážení použití různých metod v rámci jednotlivých kroků zkoumání (s tím souvisí změna třetího bodu z „vnitřní“ analýzy firmy na „vlastní“ analýzu firmy, neboť zvolená metoda zahrnuje i faktory na straně prostředí) a ve shrnutí původních čtvrtého a pátého kroku (formulace a implementace nové strategie) do souhrnných závěrů z analýz a nalezení vhodných doporučení pro podnik.

soustředění pozornosti odpovídá dvěma druhům vnějších vztahů zkoumaného podniku: jednak obchodním vazbám v rámci vnitřního trhu EU, a jednak existenčním vztahům k lokalitě a regionu. Navíc se tak potvrzuje projev globalizace spočívající v poklesu významu státní úrovně podnikatelského prostředí na úkor prostředí vyšší úrovně (v našem případě sjednocující se Evropy) a regionální dimenze. Ke zkoumání externího prostředí byla zpracována řada metod²⁴, jejichž cílem je identifikovat příležitosti a ohrožení, které mohou působit na podnik. Při analýze okolí podniku představují příležitost všechny vnější trendy, které poskytují potenciál umožňující firmě dosahovat vyšších zisků (tedy pozitivně působící vnější vlivy), a ohrožení představují všechny vnější trendy, které zpochybňují existenci a ziskovost podnikání (tj. negativně působící vnější vlivy).

S ohledem na rozdílnou povahu zkoumaných dimenzí podnikatelského prostředí – makroúrovně reprezentované zejména Jednotným vnitřním trhem EU a lokálního prostředí Českého Těšína – ke každé jsem se rozhodl zvolit individuální přístup. Protože trh Evropské unie představuje rozsáhlý prostor, jehož podrobná analýza by přesahovala zaměření diplomového úkolu, navíc jeho analýze a deskripci je věnována řada informačních pramenů, rozhodl jsem se pro uplatnění slovního popisu jednotlivých dimenzí evropského tržního prostoru v klasifikaci odpovídající přístupu PEST analýzy – tj. přístupu zohledňujícího činitele politické, ekonomické, sociální (a demografické) a technologické²⁵. Smyslem této analýzy je najít složky prostředí, které mají význam pro podnik a mohou pro něj znamenat ohrožení nebo příležitost. Na základě obecné analýzy jednotlivých dimenzí tedy vyčlením ty faktory „makropůvodu“, které mají podstatný vliv na činnost podniku Těšínská tiskárna, a. s.

Pokud jde o lokální prostředí, rozhodl jsem se pro přehledné seřazení relevantních informací v členění odpovídajícím rozdělení faktorů mezzopodnikatelského prostředí. Daný postup k systematizaci faktorů podnikatelského prostředí byl navržen speciálně s ohledem na mapování podmínek pro podnikání, což odpovídá zaměření diplomového úkolu. Takto

²⁴ Např. [5, s. 44 – 50].

²⁵ Existují různé modifikace této metody, spočívající zejména ve vyčleňování dalších skupin faktorů, např. legislativních (SLEPT analýza), ekologických (PESTE analýza) apod. V tomto případě používám klasické členění do čtyř skupin faktorů, přičemž legislativní činitele jsou zahrnuty do politické dimenze (a v této skupině faktorů pro oblast Jednotného vnitřního trhu sehrávají důležitou úlohu) a ekologické faktory jsou také zohledněny uvnitř jiných skupin faktorů.

zpracována charakteristika podnikatelského prostředí v zásadě představuje formu pasportu podnikatelského prostředí²⁶. Vedle využití dostupných informačních pramenů (také v elektronické podobě) bude nástrojem získání a ověření informací o lokálním prostředí také šetření přímo v terénu, zahrnující rozhovory s kompetentními osobami a návštěvy klíčových institucí – informačního centra a místních úřadů v Českém Těšíně. Protože lokalita je významná jako středisko polygrafie, bude značná část analýzy lokálního prostředí věnována místním tiskárnám a celkové situaci (tj. souhrnné charakteristice) místního polygrafického průmyslu. V této fázi budou použity některé přístupy klastrové analýzy – viz. příloha č. 2. Pokusím se tak odpovědět na otázku, zda v lokálním prostředí Českého Těšína existují reálné předpoklady pro vznik těsnějšího seskupení polygrafického průmyslu.

Souhrnně tak lze konstatovat, že část věnována zkoumání externího prostředí bude provedena slovním popisem a klasifikací vnějších podmínek a faktorů na základě dostupných informačních zdrojů.

2.2.2. Analýza odvětví

Při analýze oborového okolí se doporučuje věnovat pozornost hlavním ekonomickým parametrům odvětví, hybným silám odvětví, pozici klíčových konkurentů a jejich chování²⁷ a atraktivnosti odvětví. Doporučovaným nástrojem zkoumání oborového okolí je analýza konkurenčních sil v něm a na ně působících. Po obecné charakteristice polygrafického odvětví uvedené v úvodní části diplomové práce bude v této části proveden důkladný rozbor za použití Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Přínos této metody spočívá v tom, že pohlíží na odvětví komplexně a zohledňuje také vliv faktorů, které na daný obor působí zevnitř (tj. potenciálních ohrožení nebo příležitostí) – představuje tak přehledný pohled na obor v širších souvislostech. Dle M. E. Portera mají na míru rivality firem v odvětví vliv zejména tyto faktory:

²⁶ Pasportizace je praktickou a jednoduchou metodou, jejíž smyslem je systematizace informací o podnikatelském prostředí [5, s. 47 – 48]. V kompletním provedení se skládá z následujících kroků: příprava vhodné vlastní nebo přejaté metodiky pro pasportizaci, sběr požadovaných údajů o podnikatelském prostředí, prověření věrohodnosti získaných údajů, sestavení, prezentace a využívání pasportu, aktualizace pasportu. Pasport může být zpracován např. v tabulkové formě, může obsahovat slovní, číselné nebo obrazové informace o relevantním podnikatelském prostředí.

²⁷ V případě diplomového úkolu s ohledem na jeho zaměření jsou konkurenty, jimž je věnována zvláštní pozornost, nejbližší lokální soupeři – avšak jejich charakteristiky budou uvedeny v rámci analýzy lokálního prostředí.

- snadnost vstupu nových konkurentů,
- existence nebo možná existence náhradních výrobků nebo služeb (substitutů),
- síla dodavatelů daného odvětví,
- síla odběratelů odvětví.

Proti snadnému průniku nových konkurentů do odvětví působí bariéry vstupu. Může se jednat např. o efekt velkovýroby (aby se investice vrátila, je třeba dosáhnout určitého objemu výroby), kapitálovou náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, diferenciaci od konkurence (např. kvalitou, servisem, tradicí), oznámena záměrná opatření proti vstupu nových konkurentů, cenové zvýhodnění zajištěné zkušenostmi, legislativu a vládní zásahy (např. licence). Existence substitutu je ohrožením, pokud přechod na substitut je pro zákazníka snadný a nenese s sebou žádné (nebo nese jen nízké) náklady a pokud zákazník nemá vybudovaný vztah ke značce. Rozlišujeme běžnou substituci produkt za produkt, substituci tradičního produktu novým, obecnou substituci (týká se základního rozhodnutí zákazníka, jak naložit se svými prostředky) a ukončení spotřeby. Hlavním ohrožením vyplývajícím z dodavatelsko-odběratelských vazeb je nespravedlivé rozdělení zisku. Výhoda dodavatelů může spočívat v jejich větší síle nebo koncentraci oproti výrobcům v odvětví, dále jsou ve výhodě, pokud dodávají specializovaný nebo značkový výrobek, mají o svých odběratelích dobré informace, pokud odvětví není významným odběratelem nebo náklady na změnu dodavatele jsou vysoké. Odběratelé jsou ve výhodě, pokud nakupují ve velkých objemech, jsou koncentrovanější než dodavatelé, nakupují běžný a snadno nahraditelný produkt, mají o dodavatelích dobré informace a pokud náklady dodavatele jsou vysoce závislé na ceně nakupovaných materiálů (a není tak možnost příliš snižovat cenu). Cestou, jak posílit své postavení vůči dodavatelům i odběratelům, je spojenectví s jinými výrobci v podobném postavení.

Soupeření uvnitř odvětví je vysoké zejména v těch odvětvích, do kterých existuje snadný vstup, je snadný přechod na substitut, významnou úlohu sehrávají dodavatelé nebo odběratelé. Intenzita soupeření navíc roste, pokud je v odvětví více vyvážených konkurentů, odvětví vykazuje relativně slabá tempa růstu a dochází ke stagnaci zisků, v odvětví existují vysoké fixní nebo skladovací náklady, je obtížný odchod z odvětví (z důvodu vysokých počátečních investic nebo

s ohledem na tradici a zaměstnanost) nebo v něm dochází ke skokovému zvyšování kapacit [12, s. 50 – 54].

Na základě provedené Porterovy analýzy odvětví polygrafické výroby budou identifikovány hybné síly, působící v daném oboru, tj. faktory a podmínky, které způsobují pohyb a změny celého odvětví. V závěru budou definovány konkurenční zbraně používané v oboru polygrafie a výstupem z analýzy oborového okolí bude specifikování potenciálních konkurenčních výhod v polygrafickém odvětví. Zároveň tato fáze bude přechodem mezi analýzou vnějšího prostředí a vlastní analýzou firmy, neboť u každé potenciální konkurenční výhody bude stanoven řetězec faktorů, které ji podmiňují, a to jak faktorů na straně podniku, tak i na straně prostředí, a s ohledem na tyto činitele bude modifikována metoda pro vlastní hodnocení podniku.

2.2.3. Vlastní analýza firmy

Po zhodnocení podmínek prostředí, ve kterém podnik funguje, a prozkoumání situace polygrafického odvětví je v této fázi pozornost zaměřena na firmu samotnou. Jako vhodný postup bylo zvoleno diagnostikování. Podniková diagnostika je nauka, která se zabývá rozpoznáváním a vyhodnocováním jevů vypovídajících o úrovni podnikového zdraví. Je vhodnou metodou k odhalování a „měření“ podnikatelského potenciálu, tedy i k hodnocení celkové konkurenční schopnosti podniku. Postup diagnostikování vyžaduje nejdříve přesné vymezení zkoumaného objektu²⁸. Podle úrovně a hloubky bádání rozlišujeme:

- globální diagnózu, tj. všeobecnou diagnózu celku (v systémovém pojetí představuje úlohu na systému),
- lokální diagnózu, tj. diagnózu zúženou na určitou část celku (úloha na prvku systému),
- kompletní (totální) diagnózu, která představuje hloubkovou diagnózu ve vzájemných vztazích (úloha v systému).

²⁸ Jako vhodný se jeví systémový přístup, tedy pohled na podnikatelský subjekt jako otevřený systém s vazbami na okolí a určitým způsobem chování, který se člení na jednotlivé subsystémy a prvky. Proto také v celé diplomové práci je zvoleno systémové nahlížení na podnik.

Další klasifikace (z obsahového hlediska) člení podnikovou diagnostiku na:

- globální diagnostiku podniku, zahrnující diagnostiku podniku jako systému, dále bonity a hodnoty podniku, slabých a silných stránek, problémů a krizí, příležitostí a potenciálů;
- diagnostiku funkčních oblastí podniku (např. marketingu, financí, výroby, personálu a obchodu);
- diagnostiku podnikových výrobních faktorů [2].

Filozofie všech diagnostických aktivit a metod je založena na komparaci, kdy srovnávány jsou dva typy údajů: týkající se reálné situace daného objektu (systému) a týkající se normativního (žádaného) stavu. Po vymezení zkoumaného objektu jako systému je tak nutno definovat normál, tj. srovnávací charakteristiku, standardní stav pro daný systém, který může být vymezen buď kvantitativně, nebo kvalitativně. Při samotné komparaci hodnotíme polohu reálných charakteristik vůči normálu, kdy normál může být definován jako horní nebo dolní mez, nebo také jako střed určitého pásma, resp. určitý žádoucí interval. Povaze posuzovaných charakteristik a hloubce prováděné diagnózy odpovídá také zvolené měřítko při komparaci:

- nejvyšší úroveň rozlišení odpovídající kvalitativnímu posouzení ano/ne (odborné publikace vyčleňují jako další úroveň měřítko zohledňující třetí možnost - ano/ne/tak i tak),
- kvantitativní vymezení určitého intervalu pro zkoumanou charakteristiku,
- přesnější specifikace intervalu (použitím přesnější měrné jednotky nebo dalším dělením intervalu na podintervalu).

S ohledem na systémové pojetí podniku při aplikaci diagnostických metod se doporučuje neopomíjet členění zkoumaných charakteristik (dílčích potenciálů) na vnější a vnitřní [6, s. 174 – 176]. Existuje velké množství metod použitelných v rámci podnikové diagnostiky²⁹. Volba konkrétní metody však závisí zejména na tom, co má být cílem prováděné diagnózy, a v praxi také často na dalších vnějších podmínkách a omezeních (množství dostupných informací, disponibilní čas, náklady apod.). Před zahájením diagnózy a volbou konkrétní diagnostické metody je tedy důležité zejména stanovit její účel, dále provést kvalitativní předběžnou analýzu

²⁹ Blíže viz. [2].

zkoumaného objektu (v tomto případě podniku), zejména ho správně zařadit a uvědomit si jeho strukturu³⁰ [2, s. 75].

Pro realizaci této fáze jsem se rozhodl aplikovat pragmatický model měření konkurenceschopnosti Harryho Pollaka (známý také jako hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku). Při volbě metody vycházím z účelu diagnózy, kterým je celkové posouzení konkurenční schopnosti podniku Těšínská tiskárna, a. s. Smyslem diagnózy tedy není podrobná orientace na určitou dílčí část nebo funkční segment firmy, nýbrž její fungování jako harmonického celku, existujícího v určitém okolí. Tomu odpovídá právě tento model, jehož předností je navíc skutečnost, že k jeho aplikaci není nutná podrobná dekompozice zkoumaného systému, potřebná je ale jeho dobrá znalost. Svou úrovní tak odpovídá globální diagnóze, jejíž objektem je podnik jako systém fungující v určitém okolí. Vazby podniku na okolí jsou zdůrazněny četnějším zastoupením vnějších faktorů při zkoumání.

Metoda se pokouší o kvantifikaci měření konkurenceschopnosti a její hlavní výhodou jsou poměrně jednoznačné a pragmaticky přijatelné výsledky³¹. Obecný model je založen na bodovém ohodnocení deseti klíčových charakteristik podniku. Každé charakteristice je přidělen určitý počet bodů dle jejího významu a vlivu na budoucnost podniku tak, že součet všech bodů za všechny charakteristiky je roven 100. Každá charakteristika je také specifikována do několika parametrů, které popisují úroveň jejího naplnění a slouží tak jako vodítko při jejím bodovém hodnocení (k posouzení naplnění těchto parametrů lze použít měřítko typu ano/ne). Hodnocení je sice subjektivní (zakládá se na subjektivním posudku hodnotícího, což lze považovat za základní slabinu modelu), avšak dílčí omyly vzniklé při subjektivním hodnocení jednotlivých parametrů nemají na souhrnný kvantitativní výsledek zásadní vliv. Procentuální podíl celkově dosažených bodů z možného maxima (100) pak vyjadřuje vitalitu³² podniku (viz. tab. 2.1).

³⁰ Bylo provedeno v rámci první části diplomové práce – viz. obecná charakteristika podniku.

³¹ Autor metody – Ing. Harry Pollak, Ph.D. je absolventem ČVUT v Praze, po dlouhou dobu působil jako samostatný poradce pro sanaci podniků v různých evropských zemích, metodu vypracoval na základě svých bohatých zkušeností a několikrát úspěšně aplikoval [8].

³² Metoda slouží k určení vitality – životaschopnosti podniku, což však nebrání jejímu použití k hodnocení konkurenceschopnosti. Existuje totiž vztah mezi životaschopností a konkurenceschopností. Podnik, který je životaschopný, je také konkurenceschopný. Bez životaschopnosti je podnik v úpadku (je úvěru nehodný nebo insolventní), tudíž není ani konkurenceschopný. Životaschopnost podniku může být z vlastní síly (z výnosu nebo z běžného jmění) nebo může být také kritická. Podnik s kritickou životaschopností a také část podniků s životaschopností z běžného jmění jsou pouze omezeně schopny konkurence [8, s. 34].

Tab. 2.1 Stanovení vitality podniku

Úroveň vitality	Podíl dosažených bodů (%)
Vitalita téměř zaručena	81 – 100
Vitalita velmi pravděpodobná	61 – 80
Vitalita bez zásahu není zajištěna	41 – 60
Podnik je „nemocný“	21 – 40
Podnik je v krizi	0 – 20

Pramen: POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*.

1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 28. ISBN 80-7179-803-7.

Jednoznačnost takto formulovaného závěru však neposkytuje informace o jednotlivých konkurenčních výhodách nebo klíčových zranitelnostech podniku. Ty však vyplynou během aplikace metody a lze je odvodit z úrovně bodového hodnocení jednotlivých charakteristik. Vymezení všech charakteristik a jejich dílčích parametrů v původní podobě sestavené H. Pollakem uvádím v příloze č. 3. Jedná se však o obecný model, který je možné aplikovat na jakýkoli výrobní podnik. S ohledem na specifika jednotlivých oborů se v praxi doporučuje provést modifikaci charakteristik pro použití metody v konkrétním oboru nebo odvětví. Obsahem praktické části diplomové práce bude tedy revidovat jednotlivé charakteristiky modelu na základě provedené analýzy polygrafického odvětví (tj. analýzy oborového okolí). Cílem je sestavit takový soubor charakteristik a parametrů, který bude orientován na faktory konkurenceschopnosti v polygrafii, tudíž bude reflektovat specifika a potenciální konkurenční výhody tiskařského podniku. Zároveň při modifikaci modelu budu postupovat obezřetně a soustředím se na nezbytné změny pouze s ohledem na charakteristiky zvláště významné pro polygrafický průmysl tak, aby byla zachována autorská metoda H. Pollaka, jejíž nejvýznamnější silnou stránkou je její několikanásobná ověřitelnost praktickou aplikací³³. Přizpůsobeno polygrafickému průmyslu bude také bodové ohodnocení charakteristik. Takto zpracovaný model bude aplikován na konkrétní podnik – Těšínskou tiskárnu, a. s. s cílem určit její konkurenční schopnost. Výstupem tedy bude

³³ Sám autor zdůrazňuje, že „není důvod proč by kritický hodnotitel neměl nahradit jednu nebo jinou uvedenou vlastnost jinými, které se mu zdají vhodnější, anebo změnit uvedené cílové body. Nebo také zvětšit počet vlastností použitých při hodnocení. Musel by si však ze zkušenosti nejdříve ověřit do jaké míry je jeho metoda ohodnocení vhodnější a účinnější. K tomu je zapotřebí velká řada praktických příkladů a hodně času. Výsledek nakonec potvrdí, která metoda je správná“ [23, s. 45].

jasné posouzení postavení Těšínské tiskárny, a. s. v jejím relevantním konkurenčním prostředí. V průběhu aplikace metody budou také odhaleny konkurenční výhody a slabiny podniku.

2.2.4. Závěry z analýz a návrhy a doporučení na zlepšení

Tento krok bude obsahem závěrečné části diplomové práce. Shrnuty budou závěry z analýz a na jejich základě budou zpracována vhodná doporučení pro podnik. Cílem je vypracování takových návrhů, které jsou prakticky realizovatelné a přispějí k umocnění konkurenční schopnosti firmy. Jednotlivé náměty budou přehledně strukturovány a budou stanoveny priority z hlediska naléhavosti na řešení.

3. Analýza a hodnocení konkurenceschopnosti tiskařského podniku

3.1. Závěry z analýzy makroprostředí

Vzhledem ke značné proexportní orientaci produkce je pro Těšínskou tiskárnu, a. s. relevantním trhem evropský trh – Jednotný vnitřní trh. Analýzu obecných podmínek podnikání a obchodu na Jednotném vnitřním trhu (v členění odpovídajícím přístupu PEST analýzy) uvádím v příloze č. 4³⁴.

Zjištěné faktory a podmínky působí na všechny subjekty pohybující se a operující v prostředí Jednotného vnitřního trhu, tudíž všechny tyto subjekty by jim měly věnovat patřičnou pozornost. Těšínská tiskárna, a. s. s ohledem na zaměření své produkce na zahraniční trhy se v uvedeném prostředí pohybuje už dlouhou dobu (ještě před vstupem České republiky do Evropské unie), tudíž disponuje dostatkem zkušeností. Na přímé začlenění České republiky do uvedeného prostoru byla také dostatečně připravena a z množství faktorů evropského „původu“ působících na domácí podniky ne všechny se svým významem bezprostředně dotýkají Těšínské tiskárny, a. s. Činnost a konkurenceschopnost Těšínské tiskárny, a. s. však mohou ovlivnit zejména následující skutečnosti a činitelé.

3.1.1. Společná měna a měnová politika

Česká republika ještě není členem měnové unie, avšak většina obchodů Těšínské tiskárny, a. s. je realizována právě s obchodními partnery, kteří do eurozóny patří. Většina faktur je tak vystavována v evropské měně euro a odtud také pramení vysoké riziko kurzových rozdílů a také nevýhoda bankovních poplatků za převody. Pro exportéra je příznivá situace, kdy domácí měna oslabuje vzhledem k měně zahraniční, protože jeho produkce je levnější a tím i konkurenceschopnější na zahraničním trhu. Naopak pokud domácí měna posiluje, dochází ke zdražování domácí produkce, která se pak obtížněji prosazuje v mezinárodním obchodě. Řešením může být snižování nákladů, vytváření rezerv na kurzové rozdíly a přechodné snižování ceny. Je

³⁴ Smyslem analýzy není podrobný rozbor Jednotného vnitřního trhu ani zjištění aktuálních hodnot základních makroekonomických ukazatelů, nýbrž posouzení obecných podmínek pro podnikání a obchod v uvedeném prostoru a z nich pramenících příležitostí a ohrožení pro zkoumaný podnik.

však zřejmé, že ceny se nemohou pohybovat pod úrovní vlastních nákladů, jinak by docházelo k sebezničující cenové strategii. Jinou cestou je vyvážení do více různých zemí s různými měnami – pak je riziko nepříznivého měnového vývoje značně diverzifikováno. Negativní vliv nepříznivého kurzového vývoje je tím silnější, čím déle přetrvává a čím více posiluje domácí měna. V poslední době však vlivem příznivého vývoje české ekonomiky domácí měna dlouhodobě posiluje své postavení vůči euru a navíc inflační vlivy neustále tlačí nahoru i náklady domácí produkce (zde se nejvíce projevuje vliv rostoucích cen energií, neboť tiskařské stroje jsou energeticky velmi náročné, částečně pak i růst cen materiálů). Exportující firmy, v tom Těšínská tiskárna, a. s., jsou tak vystaveny značnému cenovému tlaku, neboť konkurence je silná a zahraniční odběratelé požadují tradičně nižší ceny české produkce, na které jsou zvyklí. Na jedné straně se tak potvrzuje platnost tvrzení, že české podniky nemohou zakládat svou strategii a budovat svou tržní existenci v globálním prostředí na bázi nižších cen než v západoevropských zemích, protože postupně dochází k vyrovnání cenových hladin mezi členskými státy, na straně druhé je zřejmé, že na uvedenou situaci je třeba reagovat a hledat východiska. Z pohledu Těšínské tiskárny, a. s. by byl optimální vstup České republiky do eurozóny v nejbližším časovém horizontu, což by zároveň přineslo další úspory na finančních transakcích. Prozatím tuzemské exportující podniky, v tom Těšínská tiskárna, a. s., řeší situaci tak, že na základě smluv s tuzemskými dovozci jsou jim dodávky materiálu zahraničního původu fakturovány a placeny v eurech. Situace má však i své pozitivní stránky, protože Těšínská tiskárna, a. s. realizuje také část dovozu materiálu ze zahraničí, tudíž ten je v eurech placen automaticky. Navíc také nemalé částky investic do strojního zařízení, nakupovaného za účelem průběžné modernizace nebo nahrazování opotřebeného strojového parku, jsou placeny v eurech. Včasné přijetí evropské měny Českou republikou by však znamenalo odstranění četných komplikací.

3.1.2. Odstranění hraničních kontrol

Odstranění kontrol na státních hranicích je přínosem z důvodu zrychlení dopravy – zvyšuje tak flexibilitu a operativnost dodávek, která je jedním z rozhodujících faktorů v polygrafickém průmyslu, a značně snižuje náklady. Jedná se však o skutečnost, která již nastala, a proto ji zde nebudu věnovat další pozornost.

3.1.3. Požadavek přísnějších opatření v oblasti ochrany životního prostředí a růst environmentálního uvědomění veřejnosti

Dopady jsou citelné zejména na výrobní podniky, které svou produkcí zatěžují životní prostředí. Opatření jsou zaměřena především na prevenci a výdaje na ochranu životního prostředí mohou mít podobu buď investičních výdajů na nové environmentálně šetrné technologie, nebo běžných výdajů. Požadavky relevantními pro polygrafický průmysl jsou také nároky na recyklovatelnost výrobků a odpadové hospodaření. Environmentální uvědomění vede evropského zákazníka k tomu, že se zajímá, jakou technologií byl produkt vyroben, jaké materiály byly k jeho výrobě použity, zda je recyklovatelný apod. Významným přínosem v této oblasti může být splnění požadavků environmentální standardizace nebo certifikace. Environmentální standardizace v oblasti polygrafického průmyslu je často vázána na dodržení určitých požadavků celým dodavatelsko-odběratelským řetězcem, postihujícím komplexně proces knižní produkce od zpracování papíru až po použité obaly. Proto výraznou silnou stránkou na environmentálně uvědomělých evropských trzích může být právě zapojení do takového environmentálně čistého řetězce nebo vlastnictví příslušného certifikátu.

3.1.4. Volný pohyb pracovních sil mezi členskými státy

Tento faktor má dopad zejména na personální politiku firmy a jedná se o možnost zaměstnání příslušníků jiných členských států. Výhodu lze spatřovat zejména v situaci, kdy dochází k odlivu kvalifikovaných pracovních sil do západní Evropy, a tudíž prázdná pracovní místa lze zaplnit kvalifikovanou pracovní silou z jiných zemí. V případě Těšínské tiskárny, a. s. přicházejí v úvahu zejména sousední země – Polsko a Slovensko – a za výraznou výhodu oproti české konkurenci lze navíc spatřovat vhodnou polohu poblíž hranic s oběma státy. Zejména při zohlednění skutečnosti zrušení hraničních kontrol se tak nabízí možnost zaměstnávat cizince, aniž by se ti museli stěhovat nebo měnit místo svého bydliště (při úvaze o tom, že v sjednocené Evropě můžeme považovat Těšín za jedno město, je zcela reálný model přeshraničního zaměstnávání osob z jednoho státu podnikatelskými subjekty ve státě druhém, což se už dokonce děje, neboť polští občané často hledají práci i na druhém břehu řeky Olše).

3.1.5. Další relevantní faktory makroprostředí na nadnárodní úrovni

K dalším faktorům s možným vlivem na činnost Těšínské tiskárny, a. s. lze zařadit:

- možnost podnikat a zakládat firmy ve všech členských státech Evropské unie – jedná se o eventualitu založení pobočky, kanceláře nebo dceřiné společnosti (např. distribuční firmy) v jiné členské zemi bez zbytečné administrativní zátěže,
- možnost investovat, získávat půjčky kdekoliv v Evropské unii – např. v případě odmítnutí žádosti tuzemskou bankou lze požádat o úvěr banku zahraniční,
- možnost využití dotací poskytovaných Evropskou unií v rámci operačních programů.

Využití příležitostí pramenících z členství v Jednotném vnitřním trhu závisí hlavně na upřednostňovaném směru dalšího rozvoje podniku a tudíž na rozhodnutích vedení. I přes identifikaci relevantního makroprostředí jako Jednotného vnitřního trhu ale nelze opomenout ani makroprostředí na národní úrovni. Pro Těšínskou tiskárnu, a. s. jako exportující podnik je důležité sledovat zejména vývoj domácích faktorů v jejich relaci k podmínkám Jednotného vnitřního trhu. Odtud byly identifikovány další činitele „makropůvodu“, avšak na národní úrovni, kterým by Těšínská tiskárna, a. s. měla věnovat zvýšenou pozornost:

- změny v daňové oblasti – zejména v oblasti nepřímých daní (např. v poslední době zvýšení snížené sazby daně z přidané hodnoty z 5 na 9 % prodražilo knižní produkci pro konečného spotřebitele na tuzemském trhu),
- inflace v domácí ekonomice a ceny energie – jedná se o faktory ovlivňující výši nákladů podniku a následně cenu produkce (výroba v polygrafickém průmyslu je energeticky velmi náročná),
- vývoj směnného kurzu eura (kurzové riziko).

Tato rizika a ohrožení představují vlivy působící plošně na ekonomiku s citelným dopadem na exportující polygrafický průmysl. Sledování změn probíhajících na makroekonomické úrovni (jak národní, tak i nadnárodní – evropské) je však v exportujícím podniku běžnou záležitostí a prozatím se Těšínská tiskárna, a. s. dokázala s uvedenými změnami

a riziky úspěšně vypořádat. Nicméně přínosem pro podnik bude vstup České republiky do eurozóny.

3.2. Analýza lokálního prostředí města Českého Těšína

Popis obecných podmínek v lokalitě v členění dle faktorů mezzopodnikatelského prostředí uvádím v příloze č. 5. Na základě provedené analýzy lokality je však patrné, že stále více se začíná utvářet nový profil města, které se stává střediskem dvou průmyslových odvětví – polygrafie a výroby komponent pro automobilový průmysl. Setkáváme se tak s projevem geografického shlukování průmyslových výroby. To může být dáno zcela náhodně, nebo také může být determinováno různými faktory daného prostředí. Zatímco střediskem polygrafického průmyslu bylo město zejména zásluhou Těšínské tiskárny a později také Těšínských papíren už řadu let, střediskem výroby autodílů se stává v současné době a vliv zde má zejména blízkost nošovické továrny Hyundai a výhodné komunikační spojení díky rychlostní silnici R48. Charakter obou dvou průmyslových uskupení v lokalitě se tak liší a oba si zaslouží zvláštní pozornost.

Impulem příchodu korejských výrobců autodílů do lokality se stal vstup významného investora do regionu – výstavba továrny společnosti Hyundai v Nošovicích. Toho následují další firmy dodávající komponenty pro automobilový průmysl, vedle DONGHEE Czech a PHA Czech se na severu Moravy usadilo několik dalších korejských firem (např. Sejong, Plakor, Matador Dongwon). Další dodavatelé autodílů působí na sousedních územích Polska a Slovenska. Pokud jde o koncentraci automobilového průmyslu, jedná se tedy o soustřeďování na širší regionální úrovni [27]. Český Těšín se nachází na území nově se rýsujícího nadnárodního regionu (zahrnujícího část České republiky, Slovenska a Polska), navíc geograficky v uvedeném území zaujímá centrální polohu. Odtud pramení některé změny citelné v lokalitě a výrazně ovlivňující život místních obyvatel. Základním pozitivním dopadem je modernizace dopravní infrastruktury (silniční, ale také železniční na trati Český Těšín - Dobrá), která má zajišťovat spolehlivé spojení mezi výrobcí automobilů a jejich subdodavateli. Změny však lze očekávat i v oblasti sociální. Přínosem vstupu nových (nejen korejských) firem je totiž také vytváření nových pracovních míst. S ohledem na počet těchto nových investorů je však pravděpodobné, že pracovní sílu budou

nuceni hledat také v Polsku a na Slovensku. I zde vzhledem ke své poloze na hranici s Polskem bude patrný dopad na město Český Těšín. Souhrnně se tedy jedná o zajímavé proměny regionálního podnikatelského prostředí vlivem příchodu významných zahraničních investorů. Ačkoliv tedy význam příchodu korejských výrobců komponent pro automobilový průmysl do Českého Těšína je značný, a tudíž na lokální úrovni mohou plnit roli jakýchsi pilotních firem, při identifikaci skutečných pilotních subjektů (automobilka Hyundai) musíme jít až za hranici lokality, protože koncentraci uvedeného průmyslu je zasažen geograficky větší prostor³⁵.

3.2.1. Lokální konkurence

Naproti tomu v oblasti polygrafické produkce lze hovořit o Českém Těšíně jako o skutečném „*tiskařském centru Slezska*“ [24]. Z významných průmyslových podniků hned tři působí v polygrafickém odvětví – vedle Těšínské tiskárny, a. s. to jsou tiskárna Finidr, s. r. o. a Těšínské papírny, s. r. o. Jejich stručnou charakteristiku coby významných lokálních konkurentů uvádím v příloze č. 6 (charakteristika Těšínské tiskárny, a. s. byla uvedena v úvodní části diplomového úkolu). Kromě nich v lokalitě působí také menší grafická studia. Pozornost však soustředím zejména na vztahy mezi třemi většími podniky, neboť právě tyto s ohledem na jejich velikost mohou plnit roli pilotních subjektů v lokalitě a jejich úspěšná existence tak výrazně ovlivňuje konkurenční potenciál lokálního prostředí.

Shrneme-li údaje o všech třech tiskařských podnicích v Českém Těšíně, dospějeme k několika zajímavým závěrům. Pokud jde o velikost, podniky se řadí do dvou kategorií: Těšínské papírny jsou středním podnikem s počtem zaměstnanců okolo 150, Těšínská tiskárna, a. s. také nepřekračuje počtem zaměstnanců (210) hranici středního podniku; Finidr, s. r. o. (přes 350 zaměstnanců) se řadí mezi velké firmy. Věcně se aktivity všech firem pokrývají v oblasti produkce knih. Avšak pro Těšínské papírny, s. r. o. polygrafický průmysl představuje pouze jednu odnož výroby, zatímco Finidr, s. r. o. vedle knihtisku (a řady dalších vedlejších aktivit) se hodlá intenzivněji zaměřit i na reklamní tiskoviny. Ze všech podniků tak pouze Těšínská tiskárna, a. s. je fakticky úzce specializovaná pouze na knižní produkci (reklamní tiskoviny nehrají v jejím sortimentu žádnou roli). Pokud jde o výrobní proces, všechny tři podniky disponují zařízením,

³⁵ Jde o zajímavý podnikatelský jev, jehož další zkoumání by však překročilo obsahový rámec diplomového úkolu.

kteřé umožňuje produkci knih od začátku až do konce – tedy kompletní výrobní servis. Těšínské papírny však vzhledem ke staršímu vybavení nedokážou realizovat produkci stejných technických parametrů jako Těšínská tiskárna a Finidr. Odlišnosti lze najít také v cílové orientaci produkce: polygrafická výroba Těšínských papíren je určena pouze pro domácí trh, větší část produkce společnosti Finidr je orientována na zahraniční trhy (v tom převážně trhy Evropské unie), produkce Těšínské tiskárny je z větší části určena taktéž pro trh Evropské unie, hlavně do Německa. K prostorovému překrývání aktivit firem tak dochází jednak na tuzemském trhu, který však není klíčovým cílovým trhem pro oba větší podniky, a jednak v některých státech Evropské unie, zejména v Německu. Avšak zatímco Těšínská tiskárna, a. s. vyváží do Německa 70 % své produkce a podílí se tak na německém dovozu knih 1 %, tudíž Německý trh je pro ni klíčovým odbytištěm, Finidr exportuje do Německa poměrně menší objem své výroby a celkově proexportní orientace (pro vývoz je určeno 2/3 produkce) není tak výrazná jako u Těšínské tiskárny, a. s. Výrazné rozdíly jsou patrné, pokud jde o strategické zaměření firem: Těšínské papírny usilují pouze o umocnění své pozice na domácím trhu, vedení Těšínské tiskárny realizuje více konzervativní strategii orientovanou spíše na stabilizaci chodu podniku (avšak při současném posilování rychlosti a pružnosti a dosahování špičkové kvality) než na extenzivní růst, zatímco cílem výrazně ofenzivní strategie tiskárny Finidr je v krátké době vybudovat pozici vedoucího producenta knih v evropském měřítku. Na vzájemnou konkurenci firem má výrazný vliv také skutečnost, že každý podnik má své trhy, tedy své pravidelné odběratele, s kterými spolupracuje a udržuje dobré vztahy. K bezprostředním střetům tak sice dochází, ale jen ojediněle (např. při občasných výběrových řízeních). Jinak v centru marketingového úsilí každého podniku je především péče o dobré vztahy ke stávajícím zákazníkům. Navíc podle informace vedení Těšínské tiskárny, a. s. mezi ní a Těšínskými papírnami dochází nárazově ke vzájemné spolupráci nebo výpomoci. Přehledné porovnání relevantních charakteristik tiskáren nabízí tab. 3.1.

Tab. 3.1. Porovnání tiskáren

Podnik	Velikost (dle počtu zaměstnanců)	Strategie	Výrobní orientace	Klíčový trh (v oblasti produkce knih)
Finidr	velký	ofenzivní (expanzivní s extenzivním růstem)	produkce knih (okrajově reklamních tiskovin)	široká tržní orientace
Těšínská tiskárna	střední	konzervativní (stabilita chodu s cestou intenzivního růstu)	produkce knih	Německo
Těšínské papírny	střední	posílení pozice na domácím trhu	výroba papírenského zboží a produkce knih	tuzemsko

Pramen: vlastní zpracování na základě výročních zpráv podniků a informací vedení Těšínské tiskárny, a. s.

V lokalitě Českého Těšína tak nacházíme zajímavý fenomén – tři soběstačné tiskařské podniky – podle definice přímé konkurenty, kteří se však bezprostředně střetávají jen občas a navíc s ohledem na geograficky velmi široký záběr jejich relevantních trhů se vzájemně přímo neohrožují. Jejich postavení je tedy zcela nezávislé (tzn. disponují potřebnou suverenitou) a ačkoliv jeden z nich realizuje ambiciózní expanzivní plány, není jím přímo ohrožena pozice dvou dalších soupeřů. V pozadí takového nahuštění tří významných tiskařských podniků musí stát významný potenciál lokality. Město vyniká zejména silnou identitou, podmíněnou kulturními, lokalizačními a demografickými faktory, v důsledku postupující evropské integrace a přeshraniční regionální spolupráce je posilována i suverenita lokality. Z pohledu místních tiskařských podniků je však významná skutečnost, že také tiskařská tradice je vžitá v povědomí lidí jako součást místní identity. Dá se tak konstatovat, že základy koncentrace polygrafického průmyslu v lokalitě nejsou dány žádnými výraznými hmotnými prvky, jako je koncentrace surovinových zdrojů, struktura požadavků místní poptávky apod., nejedná se také o situaci jako v případě automobilového průmyslu, kdy vstup investora nalézajícího v regionu výhodné nákladové podmínky vyvolává řetězec změn v místním podnikatelském prostředí. V případě těšínského polygrafického průmyslu je to zejména dlouholetá tradice a jí utvářený a ověřený

vztah vzájemné důvěry mezi prostředím (místním obyvatelstvem) a podnikem. Tento vztah pěstovala Těšínská tiskárna, později také Těšínské papírny, a v současné době se k tiskařské tradici hlásí všechny tři podniky a snaží se udržet obraz Českého Těšína jako tiskařského centra. Tato péče o uchování místní tradice a identity svědčí o pozitivním vztahu mezi firmami a lokálním prostředím, ale není ještě projevem spolupráce. Jsou však vyvíjeny aktivity směřující k uchování a posílení image města coby polygrafického centra. Jedná se zejména o už zmíněné otevření nového oboru Polygrafie na místní Střední škole hotelové a obchodně podnikatelské³⁶. Z iniciativy školy se také v prosinci 2007 konalo „první polygrafické setkání“, kterého se vedle zástupců vedení všech tří tiskáren a školy zúčastnili také zástupci města, Muzea Těšínska a vzdělávacího centra Print Media Academy Heidelberg, nabízejícího další vzdělání v oboru [18]. Dané aktivity mohou být považovány jako první vědomé kroky učiněné směrem k určitému propojení a posílení koncentrace místního polygrafického průmyslu. Je také zřejmé, že při určitém provázání aktivit by byla posílená role všech zúčastněných coby místních pilotních subjektů výrazně ovlivňujících dění v lokalitě. Těsná koncentrace odvětví tak navozuje myšlenku rozvinutí klastru nebo podobné iniciativy, opírající se o vědomé dosahování kladných synergických efektů. Jako možné projevy a zároveň výhody určitých společných postupů tiskáren³⁷ se nabízejí např. tyto:

- určitá koordinace logistických aktivit, např. koordinovaný nákup materiálu a surovin a odtud pramenící silnější vyjednávací pozice vůči dodavatelům, provázanost ve skladovém hospodářství, spolupráce při přepravě zakázek s podobným místem určení apod.,
- využití lokalizace podniků při rozvíjení marketingových aktivit – např. společné zastupování na veletrzích a výstavách a prezentace lokality jako významné tiskařské oblasti (představuje výhodu jak pro podniky, tak i pro město), možnost zapojení externí marketingové organizace, rozšíření známosti celého uskupení na globálních trzích, širší reklama,
- lepší možnosti získání pobídek a dotací ze státních fondů i fondů Evropské unie,

³⁶ V domácích podmínkách byla praxe provázanosti mezi významným průmyslovým závodem a vzdělávací institucí celkem běžná (např. systém vzdělávání pracovníků zavedený Tomášem Baťou ve Zlíně, návaznost učilišť na průmyslové závody v době centrálně řízeného hospodářství). Po nástupu tržního hospodářství však tradiční vazby mezi školami a podniky byly značně oslabeny.

³⁷ Mám na mysli pouze možné náznaky směrů vyvíjení společných nebo propojených aktivit – nechci rozvíjet úvahy o možných konkrétních formách a hloubkách vzájemné spolupráce firem, neboť záměrem diplomového úkolu v této části (s ohledem na hlavní cíl – zhodnocení konkurenčního postavení Těšínské tiskárny, a. s.) je pouze odpovědět na otázku, zda existuje zde prostor pro vzájemnou spolupráci firem ve vazbě na jejich regionální umístění.

- návaznost na vzdělávací instituce a spoluúčast při školení a výchově nových pracovníků místního polygrafického průmyslu (tento krok je už realizován), koordinované plánování rozvoje pracovních sil za celé seskupení i v delším horizontu,
- vzájemná podpora při certifikaci a posilování jakosti v celém průmyslovém seskupení,
- společné navázání kontaktů na instituce vědy a výzkumu (např. laboratoř polygrafických materiálů a tiskovin Univerzity Pardubice), sdílení zkušeností a obecných informací o vývoji v polygrafickém průmyslu,
- možnost navázat spolupráci s podobnými seskupeními na straně dodavatelů nebo odběratelů;

Zůstává však otázkou, zda takové nebo jiné užší propojování aktivit místních tiskařských subjektů je vůbec žádoucí a také do jaké míry by bylo účinné pro ně samotné i pro lokalitu. Odpověď na tuto otázku vyžaduje zejména posouzení lokálních podmínek pro rozvíjení spolupráce mezi tiskárnami. Pro další prozkoumání daného jevu se tak nabízí přístup klastrové analýzy (tedy analýzy bádající podmínky pro rozvíjení spolupráce odvětví v určitém geografickém prostoru). Aplikace komplexního postupu by však značně přesahovala obsahový rámec diplomového úkolu, proto se zaměřím pouze na výpočet koeficientu lokalizace pro dané odvětví (konkrétně pro tři zkoumané podniky) a obecné posouzení podmínek pro seskupování odvětví na základě informací již získaných při analýze lokálního mezzopodnikatelského prostředí (v přístupu odpovídajícím „modelu diamantu“ M. E. Portera). Analýzu lokálních podmínek pro „seskupování“ polygrafického odvětví a z ní pramenící závěry nabízím v příloze č. 7.

3.3. Analýza odvětví

O polygrafickém průmyslu v České republice se dá tvrdit, že patří k těm hospodářským odvětvím, které ve srovnání s Evropskou unií nevynikají žádnými specifickými výhodami ani nejsou nositeli významných nedostatků. Proto také při zkoumání oboru polygrafické výroby metodou pěti konkurenčních sil dle M. E. Portera se zaměřím na dané odvětví v širokém pohledu – tj. na obecnou situaci v odvětví³⁸ bez zohlednění jeho prostorové dimenze. Zkoumání provádím na základě aktuální situace se zohledněním nejbližšího krátkodobého časového horizontu.

³⁸ Do svého zkoumání však nezahrnuji tiskárny novin, které představují svého druhu specializovanou část segmentu.

3.3.1. Snadnost vstupu nové konkurence

Dlouhodobé udržení prosperity je obtížné v těch odvětvích, do kterých je snadné vstoupit. V oblasti polygrafické produkce se však setkáváme zejména s bariérami vstupu následující povahy:

- vysoké fixní náklady vstupu do odvětví – založení tiskařského podniku je kapitálově velmi náročné, ještě před zahájením provozu vyžaduje vysoké investice zejména do strojního zařízení, dále budov, materiálu pro počáteční výrobu, při nedostatku kvalifikované pracovní síly také vyškolení zaměstnanců apod.;
- v polygrafickém průmyslu existují podmínky pro využívání úspor z velkovýroby – výroba je zisková až od dosažení určitého objemu produkce, tudíž pro nového výrobce je důležité získat nejdříve dostatečně velký podíl na trhu - návratnost investice tak může vyžadovat delší časový interval; zde je však na místě zohlednit strukturu polygrafického odvětví, kde vedle velkovýrobních tiskáren, využívajících ofsetového tisku, niky na trhu zejména v regionální dimenzi zaplňují menší podniky, které využívají zejména nových technologií digitálního tisku a specializují se tak na levnou produkci v menších nákladech;
- do odvětví je obtížné proniknout, protože etablované firmy následkem delšího působení na přesyceném trhu mají dostatek zkušeností s hledáním cest ke snížení nákladů; navíc většina fungujících firem má vytvořenou síť dodavatelsko-odběratelských vztahů, udržuje těsný kontakt se zákazníky, disponuje vyškoleným personálem – mohou tak dosahovat výrazného cenového zvýhodnění oproti firmám nově vstupujícím do odvětví; avšak na druhou stranu v odvětví polygrafické výroby se častěji setkáváme s tím, že vstoupit do odvětví a začít podnikat se rozhodují právě osoby, které disponují dostatečnými zkušenostmi a potřebnými znalostmi v oboru;
- pokud jde o obtížnost napojení se na distribuční kanály, nalezení dodavatele nepředstavuje větší problém; avšak boj o zakázky v oboru, kde dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou zaběhlé a těžiště marketingových aktivit mnohých podniků spočívá v péči o stávající zákazníky, může vyžadovat značné investice v oblasti marketingu; úspěšný vstup do podnikání tak může být pro začínající firmu značně náročný, ne-li nad její síly.

Naopak bariéru vstupu v polygrafickém průmyslu nepředstavují legislativa a vládní zásahy, velkou roli nesehrává ani diferenciací produkce (možnosti diferenciací nejsou až tak významné a produkce jednotlivých podniků v obecných charakteristikách se zpravidla příliš neliší), není třeba očekávat také výrazná agresivní protipatření etablovaných podniků.

3.3.2. Nebezpečí substitučních výrobků

V současné turbulentní době substituty představují neustálý zdroj ohrožení takřka ve všech odvětvích. Pokud jde o polygrafickou výrobu knih, jedná se zejména o nebezpečí substituce tradičního výrobku novým. Nehodlám se zabývat klasickou školní úvahou typu „může shlédnutí filmu nahradit četbu knihy?“, neboť film a kniha už paralelně existují dlouhou dobu. Už několik let však pro knihy představují stále větší ohrožení moderní technologie – disky CD, DVD, Internet – a to tím, že umožňují zejména přenos a četbu textu, a tedy i knižních publikací, v elektronické podobě. Problém substituce tištěných materiálů jejich elektronickou formou je tak široce diskutovaným tématem. Navíc teorie konkurence zdůrazňuje, že hrozba přechodu zákazníka na substitut klesá, pokud cena původního produktu zůstává pro zákazníka lákavá. To však neplatí pro knihy, jejichž ceny nepřetržitě rostou (současně v České republice navíc také vlivem zvýšení snížené sazby DPH). Navíc také náklady přechodu na substitut nejsou nijak vysoké, neboť počítače, připojení k Internetu a spotřební elektronika se stávají standardním vybavením evropské domácnosti. Zájem o knihy plynule klesá³⁹ a počty čtenářů se snižují v celé Evropě. Trend přechodu k elektronickým verzím publikací je tudíž patrný a nepopíratelný. Na druhou stranu je asi málo pravděpodobné, že zájem o knihy se v nejbližším časovém horizontu úplně vytratí. I kniha jako produkt má a určitě také mít bude své věrné příznivce (za zmínku stojí např. fenomén úspěchu Harryho Pottera). Navíc „počítačová revoluce“ a intenzivní „elektronizace“ životního stylu je produktem posledních několika let a i nadále větší část populace tvoří generace „odchovaná“ na knihách, tudíž minimálně její část zůstane knihám i nadále věrná. Je také zájmem nakladatelů, aby knihy nebyly zcela vytlačeny z trhu, a lze očekávat, že v daném směru budou vyvíjet značné úsilí. Přinejmenším pro nejbližší krátkodobý

³⁹ Za zmínku zde stojí vývoj, který si prodělal knižní trh v České republice bezprostředně po sametové revoluci. Neuvěřitelný boom byl záhy vystřídán poklesem zájmů čtenářů způsobeným zejména růstem cen knižní produkce. V rozmezí necelého roku tak bylo možno najít články se zcela odlišně vypovídajícími tituly: Džungle knižního trhu (Ekonom, 12. – 18. 5. 1994) a Kniha, výdaj člověka (Ekonom, 9. – 15. 3. 1995) [17 a 25].

časový horizont, pro který provádím zkoumání, tak trend nástupu moderních technologií by neměl vytlačit klasické tištěné publikace. Prozatím se spíše pohybujeme v době jakéhosi přechodu mezi oběma etapami (tj. etapou tištěných publikací a publikací v elektronické podobě), pro který je typické doplňování knih nosiči dat s jejich elektronickou verzí⁴⁰. Je tedy zřejmé, že obě formy – tištěná i elektronická, mohou prozatím existovat vedle sebe, neboť každá z nich má své výhody pro zákazníka. Co však působí na pokles zájmu o služby tiskáren, je nástup nových levných tiskových technologií (cenově stále dostupnější se stávají např. digitální tisková zařízení), které umožňují ekonomickým subjektům samostatně zvládat část své tiskové produkce.

3.3.3. Vyjednávací síla dodavatelů

Zkoumání pozice dodavatelů vyžaduje nejdříve přesnější specifikaci této skupiny, neboť v oblasti polygrafické výroby působí více kategorií dodavatelů. Server dvouměsíčníku Pressforum rozlišuje tyto skupiny dodavatelů pro polygrafický průmysl [38]:

- dodavatelé materiálů – dodavatelé barev, materiálů pro pre-press, ostatních materiálů (vč. chemie) pro tisk, dodavatelé papíru, lepenek a fólií a dodavatelé profesionálních fotomateriálů;
- dodavatelé pro profesionální pre-press a grafiku – např. dodavatelé počítačů a pracovních stanic, nátiskových systémů, software, CtP a osvitových jednotek, profesionálních skenerů apod.;
- dodavatelé zařízení pro tiskárny – archových nebo kotoučových tiskových strojů, digitálních tiskových strojů a kopírek, flexotiskových strojů, doplňkového zařízení pro tisk a tiskárny, zařízení pro dokončující zpracování apod.;
- servis polygrafické techniky (zpravidla každá firma dodávající zařízení pro tiskárny poskytuje vlastní servis).

⁴⁰ Za zmínku stojí zejména praktiky největšího německého vydavatelství školních učebnic – DUDEN, které na základě provedené studie publikuje učebnice v souladu s předpokládaným modelem vyučování v blízké budoucnosti. Tento model předpokládá, že základní učivo bude vždy obsaženo v učebnici (v tištěné podobě), další doplňující materiály a vysvětlení budou na přiloženém elektronickém nosiči, a konečně nejpodrobnější úroveň včetně souvislostí a vazeb mezi poznatky z různých předmětů bude možno najít na příslušných internetových stránkách.

Kvalita všech dodávaných materiálů a zařízení má zásadní vliv na kvalitu tiskařské produkce. Vazby na dodavatele tak v životě tiskařského podniku zaujímají velmi důležité místo, a to nejen na dodavatele materiálů, s kterými je podnik zpravidla v permanentním kontaktu, ale také na dodavatele technologie a speciálního strojního zařízení, z důvodu neustále probíhajícího vývoje v této oblasti⁴¹.

Ze širokého spektra dodavatelů polygrafického průmyslu však klíčové postavení zaujímají dodavatelé základní suroviny – papíru (spotřeba grafického a novinového papíru se podílí na spotřebních materiálech polygrafického průmyslu více než 80 %). Dá se konstatovat, že polygrafický průmysl je v zásadě navazujícím odvětvím dřevozpracujícího a papírenského průmyslu, čemuž odpovídá také jejich začlenění v odvětvové klasifikaci ekonomických činností. Proto také zvláštní pozornost budu věnovat dodavatelsko-odběratelským vztahům mezi těmito dvěma odvětvími. V oblasti polygrafického průmyslu se již v České republice vytvořila struktura odpovídající skladbě tohoto odvětví ve vyspělých evropských zemích a lze konstatovat, že je začleněn do evropských obchodních struktur. Taktéž papírenský průmysl České republiky jako součást celoevropského papírenského průmyslu je už plně integrován do globálních uskupení a obchoduje za světové ceny. Proto na jejich vzájemné meziodvětvové vztahy lze pohlížet v širším nadnárodním kontextu (statistiky celulózopapírenského průmyslu v České republice uvádím v příloze č. 8).

Polygrafická výroba tedy navazuje na papírenský průmysl jako významný odběratel zejména grafických papírů, na jejichž dodávkách se výrazným způsobem podílejí renomovaní nadnárodní výrobci. Jako dodavatelé papíru působí jednak přímo výrobci, tj. papírny, ale značná část dodávek je realizována také prostřednictvím papírenských velkoobchodů, které sice prodávají za vyšší ceny, ale jsou schopny se více přizpůsobit požadavkům zákazníka ohledně charakteristik dodávky. Mezi konkrétními dodavateli papíru a tiskárnami jsou zpravidla vytvořené zaběhlé vazby, jejichž pevnost však nemusí být až tak těsná (dá se říci, že je poněkud menší než na opačné straně – tedy pevnost vazeb mezi tiskárnami a vydavatelstvími, kde svou

⁴¹ Samozřejmě ne všechny podniky mají vazbu přímo na výrobce nebo jejich distribuční firmy. Jako v každém odvětví i v tiskařském průmyslu existují zpravidla menší tiskárny orientované na levnou produkci, jejichž filozofie je založena na používání starších, často plně odepsaných strojů levně odkoupených od jiných tiskáren. Velké tiskárny však zpravidla udržují těsný kontakt s renomovanými výrobci kvalitní tiskařské technologie.

roli odehrává praxí osvědčená kvalita). Grafický papír totiž není diferencovaným výrobkem – lze jej snadno nakoupit i jinde, navíc přechod ke konkurenci je snadný a náklady na změnu dodavatele nejsou vysoké. Tyto skutečnosti tak jednoznačně vypovídají ve prospěch odběratelů – polygrafických podniků. Ani koncentrace a velikostní struktura dodavatelských podniků nesehrává výraznou úlohu ve vztazích k odběratelům. I zde je totiž velmi silná konkurence, a v zásadě žádný podnik nemá takové postavení, díky kterému by mohl výrazným způsobem diktovat podmínky odběratelům. Vzhledem k rostoucímu environmentálnímu uvědomění a požadavkům na kvalitu polygrafické produkce však navrch mohou získat ti producenti a obchodníci papírem (jakož i ostatními materiály pro polygrafický průmysl), kteří nabízejí výrobky splňující určitá kritéria (zejména certifikace FSC – Forest Stewardship Council⁴²). Lze totiž očekávat postupný růst zájmu o jejich služby ze strany tiskáren. Na oslabení vyjednávací pozice dodavatelů v podmínkách ČR by mohl působit v současné době ještě jeden faktor – skutečnost, že exportující tiskařské podniky v důsledku posilování kurzu koruny vůči euru jsou nuceny minimalizovat své náklady, tedy i náklady materiálu. Avšak vzhledem k tomu, že v polygrafickém průmyslu je i materiál nakupován za cenu v eurech (ve většině případů se jedná o zahraniční dodavatele nebo tuzemské dovozce materiálu zahraničního původu), v praxi tento faktor neodehrává téměř žádnou roli. Na druhou stranu lze najít i skutečnost, která posiluje pozici dodavatelů papíru. Obecně se dá říci, že papír má širší použití, tudíž výrobce má také širší spektrum výběru možných odběratelů, a to např. tiskáren knih, novinových tiskáren nebo jiných polygrafických podniků, a v případě poklesu zájmu o produkci v některém z jmenovaných polygrafických segmentů se může úžeji zaměřit na jiný. Souhrnně se tak dá říci, že tiskárny mohou vybírat mezi dodavateli papíru, ti ale mohou poněkud diverzifikovat strukturu svých odběratelů.

Pokud jde o dodavatele strojního zařízení, jedná se zejména o několik velkých zahraničních (hlavně německých) producentů. Podle teorie konkurence by s ohledem na větší stupeň koncentrace v daném odvětví než v polygrafickém průmyslu měla být vyjednávací pozice těchto dodavatelů výhodnější. V praxi však musíme rozlišit dvě situace – nákup příslušného

⁴² Jedná se o jednotnou globální certifikaci, která vznikla v říjnu 1993 z iniciativy mezinárodních ekologických organizací. Certifikovány jsou lesy a výrobky ze dřeva. Podmínkou certifikace výrobku je minimální stanovený podíl dřeva z certifikovaných lesů. Smyslem certifikace je stimulace majitelů lesů k šetrnému hospodaření a pomoc spotřebitelům i firmám v orientaci při výběru ekologických výrobků [40].

zařízení a poskytování potřebného servisu a náhradních dílů v průběhu jeho doby použitelnosti. V případě nákupu stroje dochází zpravidla k tomu, že i tiskárna má na výběr minimálně ze tří, čtyř srovnatelných nabídek zařízení od různých producentů, tudíž její vyjednávací pozice je silnější. Avšak po uzavření obchodu během doby životnosti stroje ten potřebuje preventivní prohlídky i opravy a jiné servisní služby, jejichž objem není zanedbatelný a při kterých je tiskárna odkázána už pouze na daného dodavatele – situace se tak obrací a ve výhodnější pozici je dodavatel.

3.3.4. Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli polygrafické produkce jsou zadavatelé tisku. V této pozici se může ocitnout prakticky každý ekonomický subjekt. Produkty polygrafického průmyslu lze totiž členit do několika skupin: periodické publikace (zejména noviny a časopisy), neperiodické publikace (hlavně knihy a brožury, ale také mapy, hudebniny), společenský a osobní merkantil (pohlednice, kalendáře, obchodní katalogy, jiné propagační materiály⁴³ apod.), hospodářské tiskoviny (rejstříky, bloky dokladů a formulářů apod.), obaly a ostatní tiskoviny (hlavně etikety). Zadavatelem tak mohou být marketingová oddělení nebo vedení běžných ekonomických subjektů, avšak klíčovou pozici mezi odběrateli s těsnými vazbami na polygrafickou výrobu zastávají vydavatelství a nakladatelství. Dá se říci, že veškerá produkce knih, novin i časopisů je realizována přes nakladatelství. V podmínkách tržní ekonomiky se také na trhu nakladatelů vytvořila určitá struktura. Nacházíme jak velká nakladatelství s širokým zaměřením a bez užší specializace, tak i velká, ale specializovaná nakladatelství na literaturu určitého druhu, žánru nebo z určitých oborů, ale také malé podniky, z nichž mnohé mají ve vymezení své činnosti uvedeno nakladatelství, ale nevěnují se té činnosti pravidelně, případně pro ně představuje jednu z více oblastí aktivit⁴⁴. Významnou úlohu zde sehrávají také velké mediální koncerny (např. Bertelsmann), které kromě nakladatelské činnosti (zpravidla zastřešují více různých nakladatelství) se orientují také do oblasti televizního vysílání a hudby. V zásadě se dá konstatovat, že tiskárny se ocitají vůči nakladatelům v podobné pozici, jako dodavatelé papíru

⁴³ Zejména ve vyspělých zemích tvoří reklamní tiskoviny důležitou skupinu zakázek, jejichž množství zároveň odráží aktuální kondici dané ekonomiky.

⁴⁴ Např. v podmínkách ČR bylo nakladatelství jednou z velmi populárních činností krátce po sametové revoluci, kdy v roce 1994 bylo registrováno více než 4 000 nakladatelů, z nichž soustavnou činnost vyvíjelo jen 495. Poté však počet nakladatelů začal klesat [25].

vůči tiskárnám. Jedná se o tentýž navazující řetězec knižní produkce, na jehož konci stojí zákazník – čtenář. Z pohledu tiskárny je však důležité, že nakladatel stojí blíž ke konci daného řetězce (tedy blíž konečného zákazníka – na nakladatele mohou navazovat pouze distribuční firmy a prodejci, ale mnohá nakladatelství disponují vlastní distribuční sítí nebo prodejnami). Je tak zřejmé, že čím nižší ceny tisku se nakladateli podaří dosáhnout, tím vyšší marži bude sám moci inkasovat. Odtud může pramenit výrazný tlak na ceny tisku. Mezi nakladatelstvími a tiskárnami existují často pevné dodavatelsko-odběratelské vztahy, velká nakladatelství zpravidla zadávají zakázky ve větších nákladech a nezřídka se tak jeden nakladatel může svými zakázkami výrazně podílet na produkci jednoho tiskařského podniku. Ztráta takového významného odběratele by byla z pohledu tiskárny velmi citelná a odtud také pramení silnější vyjednávací pozice odběratele⁴⁵. Také cena tisku v značné míře závisí na cenách materiálů a energie, což také zužuje prostor pro vyjednávání tiskárny. Navíc přechod na jiného dodavatele z pohledu nakladatelství může být obtížný pouze vzhledem ke změně vžité komunikace, jinak s sebou nenese žádné zvláštní náklady. I v tiskařské produkci se setkáváme s určitou diferenciací, ale pokud zákazník nemá nějaké výjimečné požadavky⁴⁶ na vlastnosti produktu, tedy knihy, je mu v zásadě schopna vyhovět jakákoliv tiskárna s univerzálním vybavením. Odběratelé jsou také ve výhodě z toho důvodu, že nakupují ve větších objemech⁴⁷ a výrobce se bez nich vůbec nedostane ke konečnému spotřebiteli (svou úlohu zde totiž sehrávají autorská práva, jejichž nositelem je právě nakladatelství). Výhodu vůči odběratelům mohou mít pouze ty tiskařské podniky, které obzvlášť vynikají kvalitou a výkonností produkce a plněním nadstandardních environmentálních požadavků nebo disponují speciálním zařízením umožňujícím splnění nadstandardních přání zákazníka.

⁴⁵ Ovšem v praxi se uvedené riziko snaží minimalizovat jak tiskárny, tak i odběratelé, tedy nakladatelství. Tiskárny usilují o to, aby podíl jednotlivého odběratele na jejich produkci nepřekročil únosnou mezi rizika, taktéž velká nakladatelství často rozdělují zakázky mezi více tiskáren, čímž jednak minimalizují riziko, a jednak se zabezpečují pro případ náhlé potřeby zvýšení nákladů nebo větších zakázek (kdyby se jejich zakázky podílely na produkci jen jedné tiskárny, ale z velmi velké části, prostor pro rozšíření by byl velmi omezený).

⁴⁶ Aktuálně se však zvláštní, výjimečné požadavky na vlastnosti knih ze strany nakladatelů vyskytují stále častěji. Ve výhodě jsou pak tiskárny disponující speciálním vybavením. Pokud tiskárna takovým zařízením nedisponuje, je třeba zakázku řešit kooperací se spolehlivým subdodavatelem.

⁴⁷ V poslední době se však stává trendem zadávání tisku ve stále nižších nákladech, což je ve značné míře způsobeno poklesem zájmu o knihy (viz. hrozba substitutu) a snahou nakladatelů o optimalizaci. V praxi se tak třeba setkáváme s požadavkem tisku stejné publikace v několika menších nákladech, který však tiskárna může řešit jednorázovým tiskem a uložením výtisku na určitou dobu ve skladových prostorách.

3.3.5. Rivalita v odvětví

Rivalita v odvětví je podmíněna působením čtyř předchozích konkurenčních sil. Na vyšší intenzitu konkurence mezi tiskařskými podniky tak působí hlavně rostoucí vliv ohrožení substitutu (tedy rostoucí konkurenceschopnost jiných publikačních technologií a elektronických médií) a silná vyjednávací pozice odběratelů. Další dvě síly – poměrně výhodná pozice vůči dodavatelům a relativně nesnadný vstup do odvětví – nevedou ke zvýšení intenzity soupeření. Vedle toho však zde mají výrazný vliv i jiné faktory. Především polygrafická výroba je odvětvím se stabilizovanou, málo rostoucí poptávkou (vyjma tisku obalů a reklamních materiálů, kde zejména v době prosperity růst může být velmi výrazný). Ve srovnání s jinými odvětvími navíc vykazuje relativně pomalé tempo růstu, což také výrazně ovlivňuje intenzitu konkurence. V situaci, kdy ziskovost v odvětví je na velmi nízké úrovni, může být dosaženo vyšších zisků jen na úkor ostatních konkurentů. Navíc zde působí velký počet konkurentů, mnohé firmy mají přebytečné výrobní kapacity a vysoké fixní náklady je nutí výrobní kapacity maximálně využívat a zvyšovat objem výroby. Pro vyšší míru konkurence promlouvá také už zmíněna nižší míra diferenciací mezi výrobci, která činí přechod ke konkurenci méně obtížným. Zejména u velkých tiskáren jsou větší i bariéry výstupu z odvětví, a to jak z důvodu vysokých počátečních investic do budov a technologií, tak i vzhledem k propouštění pracovníků. Z uvedených příčin lze polygrafickou výrobu zařadit mezi odvětví s relativně vysokou intenzitou konkurence.

Na zintenzivnění konkurence však může působit ještě jedna skutečnost – nástup a prosazování se levných asijských konkurentů. Na druhou stranu však tyto představují alternativu orientovanou především na cenu, navíc s poměrně dlouhým dodacím cyklem. S ohledem na některé další aspekty vztahující se k jejich produkci (spekulace ohledně zdravotní závadnosti, nižší kvalita, problémy vztahující se k placení a komunikaci, celkově nižší spolehlivost) lze očekávat, že pro evropské podniky s velmi vysokou kvalitativní úrovní produkce nebudou v nejbližší době představovat speciální ohrožení, případně trh tiskové produkce se zřetelněji bipolarizuje na část orientovanou cenově a část orientovanou na vysokou kvalitu, avšak za přiměřenou cenu.

3.3.6. Závěry z analýzy odvětví

Na základě provedené analýzy lze charakterizovat odvětví polygrafické produkce jako část zpracovatelského průmyslu, zaujímající postavení uprostřed širšího dodavatelsko-odběratelského řetězce s relativně výhodnou pozicí vůči dodavatelům, avšak poněkud horší vyjednávací pozicí vůči odběratelům. Zároveň však ve všech člancích řetězce existují postupy a jsou vyvíjeny aktivity, jak riziko plynoucí ze svého postavení vůči „sousedícím“ článkům optimalizovat. Za základní hybné síly, které mají vliv na dění v odvětví i „pohyb“ odvětví samotného lze považovat především:

- technologický vývoj, technické a procesní inovace, a to i v obecné rovině, neboť vznik a zavádění nových technologií se může projevit nástupem substitučních produktů a zejména větší diferenciací produkce uvnitř odvětví;
- změny společenských priorit a životního stylu – změny v této oblasti (týkající se například způsobu trávení volného času, celospolečenské úrovně spotřeby, spotřebitelských preferencí) mohou mít výrazný dopad na rozsah produkce nebo také na sortimentní skladbu – je zřejmé, že v konzumpčně orientované společnosti se produkuje ve velkých objemech, navíc výraznou mírou se na sortimentu podílejí reklamní a propagační materiály;
- rostoucí globalizaci odvětví – působí stejně jako ve všech oblastech ekonomických aktivit soupeřením v celosvětovém měřítku, může mít vliv na vnitřní segmentaci trhu polygrafické produkce (např. rozdělení na trh zboží špičkové kvality a trh levného zboží);
- změny nákladů a efektivnost – z důvodu vysokého vlivu cen materiálů a ostatních vstupů (energie, lidské práce) na cenu výsledné produkce mohou změny v této oblasti výrazně ovlivnit situaci celého odvětví; navíc pro technické obory se zpravidla velkými objemy produkce, ke kterým je možno zařadit polygrafii, je neustálé hledání cest, jak snížit náklady a zvýšit efektivnost, typické a dosažení výrazných výsledků v této oblasti bude vždy ovlivňovat dění uvnitř oboru⁴⁸;

⁴⁸ Zde je na místě zmínit také v poslední době diskutovanou otázku standardizace postupů v oblasti polygrafické produkce. Standardizace umožňuje optimalizaci produkce za nižší výrobní náklady a v současné době jsme svědky toho, jak „proniká“ do stále dalších odvětví. Z existujících norem pro polygrafický průmysl lze zmínit např. ISO normy pro ofsetový tisk – ISO 12647-2 (barevnost, nárůst tiskového bodu a povolené tolerance pro 5 základních typů papíru), ISO 2846-1 (barevnost a standardní sady ofsetových tiskových barev, postupy testování, měření), ISO 13656 (kontrolní prvky pro kontrolu tisku, postupy a parametry měření) [32].

Z toho vyplývá, že polygrafická produkce je obzvlášť citlivá na změny v technologicko-procesní oblasti (s ohledem na povahu své činnosti) – tj. změny částečně v kompetenci dodavatelů technologie – a na změny v kulturně–sociální oblasti – tedy na straně konečného spotřebitele (s ohledem na povahu svého produktu).

Rivalita v odvětví se odehrává za použití konkurenčních zbraní. V polygrafickém průmyslu jsou nástrojem konkurence zejména cena, kvalita produkce, rychlost a pružnost ve vyhovění požadavkům zákazníka. Méně často se setkáváme s inovacemi (zejména výrobní inovace jsou v kompetenci dodavatelů strojního zařízení). Pokud jde o marketing a reklamu jako konkurenční zbraň, pak zejména pro velké tiskárny platí, že získat nového zákazníka je nákladné a náročné, zatímco ztratit klienta jde lehce, ale s patřičnými důsledky. Proto také na prvním místě je pěstování dobrých vztahů a vzájemné důvěry se stávajícími klienty. Avšak i ostatní „expanzivně“ orientované marketingové aktivity (např. public relation, systematické budování pozice v povědomí veřejnosti apod.) mohou být účinným nástrojem konkurování.

Od konkurenčních zbraní lze odvodit potenciální konkurenční výhody polygrafického podniku. Těmi mohou být:

- špičková kvalita produkce – nástrojem jejího dosažení může být zavedení systému řízení jakosti, zahrnujícího veškeré firemní procesy – tudíž podřízení prvořadé orientaci na jakost všech činností podniku⁴⁹; kvalita by měla být rozhodující už při výběru dodavatelů, subdodavatelů, případně i distributorů, dále je důležitý výcvik a neustálá pozornost věnována pracovní síle; zde lze zařadit i plnění environmentálních požadavků;
- cena, a to buď přiměřená cena při špičkové kvalitě nebo nejnižší cena při zaměření na cenově orientované klienty;
- rychlost a flexibilita – toho lze dosáhnout zejména vícesměnným provozem a maximální optimalizací výrobních postupů (např. využitím standardizace); důležitá je i vhodná personální politika, schopná pružně zajistit potřebné pracovní síly i při nárazových nebo speciálních zakázkách, a taktéž fungující vazby a dobré kontakty na dodavatele materiálu;

⁴⁹ V očích zákazníků je jednoduchým vodítkem vlastnictví certifikátu jakosti. Zároveň to ale neznamená, že samotné vlastnictví příslušného certifikátu jakosti automaticky vyřeší všechny problémy podniku.

- schopnost vyhovět nadstandardním nebo neobvyklým požadavkům zákazníka – buď vlastnictvím potřebného zařízení a realizací veškerých požadavků vlastními silami, nebo kooperací se spolehlivými subdodavateli (tedy dosažením kladného synergického efektu) – významnou konkurenční výhodou tak může být i udržování dobrých kontaktů s jinými subjekty v odvětví a vzájemná spolupráce; v zásadě tato konkurenční výhoda odpovídá širšímu rozsahu nabízených služeb (tedy včetně nadstandardních, přidaných);
- úzká specializace v rámci polygrafické produkce (perfektní zvládnání dílčích specifických úkolů nebo požadavků) – výhoda pramení z vlastnictví specifické technologie nebo zařízení (je tedy důsledkem dynamického technologického vývoje zejména posledních let) a umožňuje buď realizaci speciálních požadavků vlastních zákazníků nebo také působení jako subdodavatel větších polygrafických podniků;
- dobré jméno – jedná se o nehmotné faktory, které v polygrafickém průmyslu i přes turbulentnost a proměnlivost současného konkurenčního prostředí nadále sehrávají důležitou roli; existují v zásadě dvě cesty k vybudování dobrého jména – první je zcela přirozená a opírá se o dlouhodobé působení a poskytování kvalitních služeb (tedy o kvalitu prověřenou dlouholetou tradicí), druhá spočívá ve zkrácení daného přirozeného vývoje formou procesu účelného, systematického a intenzivního budování dobrého jména v povědomí odběratelů (branding), avšak za cenu mnohem vyšších nákladů v oblasti marketingu nebo výdajů na pomoc poradenské firmy; v očích zákazníků dokážou tyto nehmotné faktory nahradit vlastnictvím certifikátu jakosti;

3.3.7. Modifikace pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti pro potřeby polygrafického průmyslu

Postup při modifikaci Pollakova modelu dokumentuje příloha č. 9. Z charakteristiky potenciálních konkurenčních výhod v polygrafickém průmyslu vyplývá, že každá z nich je podmíněna řadou faktorů, což lze schématicky znázornit pomocí „řetězců faktorů konkurenceschopnosti“, které rozkládají jednotlivé konkurenční výhody na dílčí činitele a zohledňují tak příčinné vazby mezi faktory. Faktory stojící na konci kauzálního řetězce každé konkurenční výhody by měly přibližně odpovídat základním charakteristikám v modelu, což pro některé platí, avšak ne pro všechny (v modelu nejsou zahrnuty zejména vedení a technologie –

činitele, které na základě analýzy vnějšího prostředí sehrávají v polygrafickém průmyslu důležitou roli). Naopak některé faktory v obecném modelu jsou pro polygrafický průmysl méně relevantní – jedná se zejména o:

- Výzkum trhu cílený na pokrok – výstupy polygrafického průmyslu – knihy, noviny, merkantily apod. jsou v zásadě dlouhodobě neměnné a polygrafická produkce tak nabízí ustálený sortiment; změny v technologické oblasti jsou více v kompetenci dodavatelů strojního zařízení;
- Výrobky odpovídající trhu – průzkum trhu konečného spotřebitele je více v kompetenci nakladatelství – tiskárny pouze realizují jejich zakázky; případná změna v orientaci konečného spotřebitele (viz. nebezpečí substitutů) by měla dopady spočívající nikoliv v dílčích změnách v odvětví, ale v postupném ústupu celého odvětví;

Tyto faktory byly nahrazeny už zmíněnými charakteristikami více adekvátními pro polygrafickou výrobu, které byly označeny jako Technologie a Strategie a úroveň vedení (s ohledem na absenci strategických činitelů v původním modelu byly tyto jako faktor zastřešující veškerou činnost každého podniku spojeny s vedením). Nově bylo všem charakteristikám přiděleno bodové hodnocení metodou párového srovnání.

3.4. Vlastní analýza firmy

Tabulka zahrnující bodové hodnocení charakteristik na základě splnění dílčích parametrů včetně komentáře k přidělování bodů jednotlivých charakteristikám je uvedena v příloze č. 10. Zdrojem informací nezbytných k posouzení plnění jednotlivých parametrů byly firemní materiály a ústní konzultace s vedením společnosti.

3.4.1. Závěry z hodnocení životaschopnosti podniku

Vzhledem k celkovému bodovému hodnocení (79 bodů, tj. 79 %) lze usuzovat, že vitalita Těšínské tiskárny, a. s. je velmi pravděpodobná. Na základě provedeného hodnocení je možné identifikovat nejvýznamnější nedostatky a potenciální výhody podniku Těšínská tiskárna, a. s.

Nejlépe oceněny byly kategorie spolehliví dodavatelé, finanční výsledek, kapitálová základna, strategie a úroveň vedení a také uspokojení finančních účastníků. Ale protože všechny charakteristiky jsou formulovány více jako souhrnné agregáty různých parametrů, při identifikaci firemních předností nelze soustředit pozornost pouze na tyto oblasti. Určité výhody totiž byly identifikovány i při hodnocení ostatních charakteristik. Jedná se zejména o tyto přednosti:

- stabilní okruh spokojených zákazníků – jako důsledek vysoké kvality produkce a snahy společnosti o maximální vyhovění zákaznickým požadavkům je důležitým indikátorem bezpečnosti budoucnosti podniku; zároveň struktura těchto zákazníků vypovídá i o nezávislosti podniku;
- zdatný personál, okruh spolehlivých brigádníků a flexibilita pracovní síly – hlavní faktory umožňující pružně reagovat na požadavky zákazníků, díky čemuž je tiskárna schopna pracovat v krátkých termínech; na schopnost spolehlivé obsluhy strojů má vliv zaškolování pracovníků přímo u výrobců technologie;
- vysoká finanční stabilita firmy – jako důsledek finanční struktury a obezřetné finanční politiky podniku zajišťuje jeho nezávislost a je pojistkou proti problémům finančního charakteru;
- spolehlivost a vhodná struktura dodavatelů - díky rámcovým smlouvám jsou zajištěny i dodávky do budoucnosti; dobré vztahy k dodavatelům a pružné fungování útvaru materiálně-technického zásobování jsou také důležitým činitelem, který umožňuje realizovat i nečekané zakázky a pracovat v krátkých termínech;
- dostupnost a disponibilita pracovní síly – je výsledkem lokalizace podniku;
- environmentálně šetrná výroba a vlastnictví environmentálního certifikátu FSC – záměrem vedení je, aby podnik svou činností přímo neohrožoval životní prostředí, a v tomto směru je také Těšínská tiskárna, a. s. jednou z nejekologičtějších tiskáren v České republice;
- zkušenost a kvalifikace pracovníků na vedoucích pozicích – projevuje se přesnou orientací v podnikatelském prostředí a zaručuje stabilitu chodu a udržování vhodného směru vývoje podniku;
- dobré jméno firmy, zejména v lokální a národní dimenzi, ale i u zahraničních odběratelů – v případě Těšínské tiskárny, a. s. je dobré jméno důsledkem dlouhodobé přítomnosti na trhu a už tradiční kvality produkce, díky kterým je podnik přítomen v povědomí české veřejnosti; po dlouhém období fungování v podmínkách centrálně řízeného hospodářství však díky

schopnosti vedení podnik udržel svou reputaci i v podmínkách tržní ekonomiky; vysoké kvality produkce a pružnosti v plnění požadavků vděčí také za silnou pozici u zahraničních odběratelů;

- sociální kapitál podpořený vysokou loajalitou zaměstnanců, rozvinutou identitou a vysokou mírou semknutosti (integrity) firmy – představuje nehmotnou složku, která vytváří nezbytnou živnou půdu pro bezproblémové fungování firmy, zabraňuje odstředivým tendencím a umožňuje nahlížet na podnik jako na jednotný organismus; v případě Těšínské tiskárny je důsledkem už zmíněné tradice, specifické lokální mentality a těsnosti a kvality vazeb na lokální prostředí, s kterým je podnik už dlouhou dobu existenčně spjat;
- moderní technické vybavení – jako důsledek vhodné investiční politiky zajišťuje stabilitu chodu provozu podniku, ekologickou a vysoce kvalitní produkci;

Na základě uvedených předností lze shrnout konkurenční výhody Těšínské tiskárny, a. s.:

- možnost práce v krátkých termínech a pružnost v plnění požadavků zákazníků - přizpůsobeny tomuto cíli jsou jak vztahy k dodavatelům, tak i personální politika, směnnost v provozu a vytížení a přestavitelnost strojních kapacit;
- vysoká kvalita a environmentální šetrnost produkce – důsledek používané technologie, stability vztahů k dodavatelům a také zdatného personálu;
- tradice a dobré jméno firmy.

Ze všech uvedených výhod je nejhůře napodobitelná poslední – dána dlouhodobou stabilitou fungování podniku. Tradice se mohla rozvinout na půdě vysoké úrovně sociálního kapitálu, výrazně také souvisí s dalšími nehmotnými faktory, jako spjatost identity podniku s jeho okolím. Lze v zásadě konstatovat, že Těšínská tiskárna, a. s. svým dlouhodobým fungováním vnáší v současné turbulentní době potřebnou stabilitu i do svého okolí. K udržování maximální stability chodu podniku směřuje také vedením upřednostňovaná strategie.

Na druhé straně relativně nejnižšího bodového hodnocení dosahuje podnik v oblasti výhodnosti jeho stanoviště. Avšak stejně jako u hodnocení předností i při identifikaci nedostatků firmy je třeba zaměřit pozornost na všechny charakteristiky. Identifikovány byly zejména tyto dílčí nedostatky:

- permanentní porušování pravidla solventnosti a poměrně „velkorysá“ inkasní politika (vůči tuzemským odběratelům),
- nedostatečný marketing orientovaný na budování povědomí o podniku u potenciálních klientů a prezentaci firmy na veřejnosti,
- omezené výrobní prostory a rozmístění provozu na více podlažích,
- absence uceleného systému rozvíjení schopností a kvalifikace zaměstnanců a rozvoje pracovního kolektivu,
- chybějící formální systém celopodnikové informovanosti zaměstnanců o rozvoji společnosti a strategických otázkách jejího fungování,
- obtížná dosažitelnost podniku z pohledu nákladní dopravy z důvodu umístění podniku uprostřed městské zástavby,
- velká vzdálenost od klíčových trhů a některých dodavatelů,
- absence systému řízení jakosti.

Velkou vzdálenost od klíčových trhů a některých dodavatelů nelze z pozice podniku změnit. Návrhy na zmírnění nebo odstranění zbylých nedostatků jsou obsahem závěrečné části diplomové práce.

4. Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku

Z analýzy makroprostředí neplynou žádná konkrétní doporučení pro podnik – všechna jeho řešení a přístupy k faktorům makroprostředí i kroky, které provádí, jsou dostačující.

V části věnované analýze lokálního prostředí byla vyslovena hypotéza rozvoje těsnější kooperace místních polygrafických podniků. Podrobnější prozkoumání však prokázalo, že ačkoliv k určité koncentraci polygrafie na území Českého Těšína dochází, za současných podmínek prostředí není dostatečně zralé pro zastřešení místního polygrafického průmyslu nějakou těsnější společnou iniciativou. Proto doporučuji ponechat rozvoji a formování lokálního polygrafického seskupení přirozený průběh.

Ve stěžejní části – vlastní analýze podniku – bylo zjištěno několik nedostatků, jejichž zmírnění nebo odstranění nabídne cestu ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku Těšínská tiskárna, a. s. Pozitivní z pohledu společnosti je, že žádný z nedostatků nepřerostl svým významem nebo rozsahem v klíčovou zranitelnost. Po podrobnějším prozkoumání byly problémy přesněji identifikovány, na základě čehož byly hledány návrhy k jejich odstranění nebo zmírnění.

4.1. Ovlivnění platební morálky tuzemských odběratelů

Identifikace problému:

- zpožděné platby od tuzemských odběratelů.

Popis problému:

Na českém trhu knih se mezi nakladateli a knihkupectvími začala široce uplatňovat praxe komisního prodeje. Tento systém umožňuje knihkupectvím vracet neprodané zboží zpět nakladatelům a vede k tomu, že nakladatelství nemají včas dostatek prostředků na úhradu tiskárnám. Dochází tak ke značnému zpoždění plateb v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci. Jedná se o „nemoc“ českého trhu knih jako celku. Vývoj objemu pohledávek po splatnosti Těšínské tiskárny, a. s. znázorňuje tab. 4.1. Běžná lhůta splatnosti pohledávek činí 60

dní. V roce 2007 tak při průměrné době obratu pohledávek 121 dnů (viz. tab. P10.2) činila průměrná doba zpoždění plateb 61 dnů.

Tab. 4.1 Pohledávky z obchodních vztahů Těšínské tiskárny, a. s. (v tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Pohledávky z obchodních vztahů	110 231	118 365	97 584	90 391	103 065
- z toho po splatnosti	45 924	61 917	49 335	44 009	44 981
- v %	41,7	52,3	50,6	48,7	43,6

Pramen: výroční zpráva za rok 2003, 2004, 2005, 2006; účetní závěrka za rok 2007

Optimální řešení:

- lobbying⁵⁰ všech zainteresovaných subjektů (nakladatelství a tiskáren) za zrušení komisiho prodeje na trhu knih.

Předpoklady řešení:

- společný a koordinovaný postup všech zainteresovaných.

Důsledky řešení:

- + úplné vyřešení problému, včasná úhrada faktur od odběratelů,
- + rychlejší přísun peněžních prostředků Těšínské tiskárně, a. s. s možností jejich efektivnějšího využití.

Další návrhy:

- využití negativních nástrojů motivujících odběratele k včasné úhradě – např. zpřísnění sankcí za porušení platební kázně, pozvání nedisciplinovaných odběratelů k soudu, ukončení spolupráce s neukázněnými odběrateli;

Důsledky řešení:

- zvýšení nákladů na vymáhání pohledávek (soudní spory),
- pravděpodobnost neuhrazení části pohledávek a ztráty části tuzemských odběratelů s možností jejich přechodu k lokální konkurenci,
- + větší snaha odběratelů o dodržování termínů plateb,

⁵⁰ Samozřejmě v etickém rámci a v mezích zákona.

- + spolupráce pouze se spolehlivými odběrateli,
 - + rychlejší přísun části peněžních prostředků vázaných v pohledávkách.
- poskytování odběratelům slev při okamžité nebo výrazně zrychlené úhradě (skonto) nebo prodej pohledávek za sníženou cenu (faktoring).

Důsledky řešení:

- + větší motivace odběratelů k předčasné úhradě pohledávek,
- + okamžitá návratnost části peněžních prostředků vázaných v pohledávkách s možností jejich efektivního použití,
- finanční ztráta v podobě poskytnuté slevy z hodnoty pohledávky.

Přibližná kvantifikace finančního efektu zkrácení průměrné doby obratu pohledávek:

- při současném denním přísunu peněžních prostředků z pohledávek⁵¹ 903 tis. Kč by případné zkrácení průměrné doby obratu pohledávek např. o 7 dní (na 114 dní) znamenalo zvýšení denního přísunu peněžních prostředků o 55 tis. Kč (na 958 tis. Kč), tedy měsíčně o 1 650 tis. Kč – tato částka by představovala přímý měsíční finanční efekt zkrácení průměrné doby obratu pohledávek o 7 dní, zároveň o stejnou částku by byla snížena potřeba čerpání provozního úvěru,
- nepřímý finanční efekt by představovala úspora úroků z provozního úvěru a možnost získané prostředky efektivně použít.

4.2. Přestěhování provozu

Identifikace problému:

- omezené výrobní prostory.

Popis problému:

Podnik je lokalizován v centru města, uprostřed městské zástavby. To ztěžuje jeho dosažitelnost pro nákladní dopravu. Provozní prostory jsou umístěny na více podlažích, což přináší dodatečné náklady na manipulaci v průběhu výrobního procesu a ztěžuje zařazování nových strojů do provozu. Současné kapacity jsou plně využity a ke zvyšování produkce dochází pouze cestou intenzivního růstu (modernizací strojního zařízení a zvyšováním produktivity práce).

⁵¹ Počítaném jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrné doby obratu pohledávek (viz. tab. P10.2).

Doporučované řešení:

- přestěhování tiskárny na periferie města.

Možné alternativy řešení:

- využití starých průmyslových objektů (brownfields) v jižní části katastru města (podél ulice Tovární vedoucí směrem na Třinec),
- výstavba nové přízemní haly poblíž průmyslové zóny a rychlostní silnice R48.

Předpoklady řešení:

- alespoň částečné vyřešení problému města s nedostatečností místní energetické sítě (viz. příloha č. 5)
- změna strategické orientace firmy směrem k extenzivnímu rozšiřování,
- stoprocentní jistota vyššího zájmu o produkci podniku ze strany odběratelů (např. vlivem větší intenzity marketingových aktivit firmy),
- provedení studie proveditelnosti – technicko-ekonomické studie⁵²,
- zvážení ekonomického přínosu (porovnání výdajů a očekávaných přínosů)⁵³:
 - vedle koupě a přípravy pozemku, případné výstavby haly a samotných výdajů na přemístění strojů a zařízení představují významnou nákladovou položku i ztráty z přerušování výroby,
 - bezprostřední finanční přínos představuje cena prodaného pozemku (vzhledem k umístění v centru města na samotné hranici s Polskem a současnému odstranění hraničních kontrol se jedná o velmi atraktivní lokalitu např. pro obchodní účely, lze tedy očekávat, že cena pozemku v nejbližší době poroste), vlastní přínosy spočívají ve zvýšení zisku v důsledku snížení některých nákladů (na manipulaci, dopravu apod.) a růstu tržeb;
- posouzení rizik investice,
- získání stavebního povolení,

⁵² Blíže viz. [14, s. 182 – 183].

⁵³ S ohledem na dlouhodobost této investiční akce se jako vhodný jeví výpočet čisté současné hodnoty, která porovnává současnou hodnotu očekávaných peněžních příjmů z investice se současnou hodnotou kapitálových výdajů na investici a vyjadřuje tak přínos investičního projektu k celkové hodnotě podniku. Kapitálovými výdaji jsou „očekávané peněžní výdaje, které vyvolávají očekávané peněžní příjmy po dobu delší než 1 rok“ [14, s. 183]. V praxi se nejčastěji jedná o výdaje na pořízení investičního majetku, výdaje na trvalý nárůst pracovního kapitálu a ostatní výdaje spojené s investicí (projekty a studie, marketing), které se dále snižují o příjmy z prodeje nahrazovaného majetku a upravují o daňový efekt z daného prodeje. Základ ročních peněžních příjmů z investice představuje roční přírůstek provozního zisku a roční přírůstek účetních odpisů, případně úroky z úvěru (vzhledem k jejich zohlednění při diskontaci příjmů by byly odečteny dvakrát) [14, s. 183 – 190].

- rozhodnutí o způsobu financování.

Důsledky řešení:

- možnost ztráty části klientů v důsledku těžké předvídatelnosti doby stěhování provozu,
- komplikovanější doprava zaměstnanců do práce⁵⁴,
- + snadná dosažitelnost podniku pro nákladní dopravu a celkově výhodná dopravní obslužnost,
- + optimální uspořádání výrobního procesu a redukce nákladů na manipulaci,
- + možnost extenzivního rozšiřování produkce.

4.3. Posílení péče o rozvoj pracovního kolektivu a osobní rozvoj zaměstnanců

Identifikace problému:

- absence uceleného systému zdokonalování schopností zaměstnanců a pravidel motivujících zaměstnance k dalšímu rozvoji své kvalifikace.

Popis problému:

Z motivačních prostředků poskytuje Těšínská tiskárna, a. s. svým pracovníkům jednorázové a roční finanční odměny – ty jsou dostatečnou motivací k dobrému výkonu, avšak nemotivují pracovníky ke zdokonalování své kvalifikace. Při nástupu jsou noví zaměstnanci a brigádníci jednorázově poučeni o pracovních podmínkách a seznámeni s vykonávanou prací, praxe střídání různých pracovních činností jim pak postupně umožní poznat širší část výrobního procesu (ale s ohledem na rozdělení provozu do dvou středisek – tisk a knihárna – ne celý proces), to všechno se však děje víceméně spontánně.

Doporučovaná řešení:

- zavedení motivačních pravidel vedoucích pracovníky k vlastní iniciativě ve směru zvyšování své kvalifikace – např. finančních příspěvků v případě studia při zaměstnání (nebo výuky cizího jazyka, případně účasti v jiném kurzu), placeného volna na studium apod.,
- organizování pravidelných exkurzí (např. jednou za dva roky) v celém provozu pro nové pracovníky, případně ostatní zainteresované zaměstnance, potenciální brigádníky nebo zájemce o práci v polygrafickém průmyslu.

⁵⁴ Je možno řešit např. firemní dopravou zaměstnanců, což však představuje dodatečné náklady.

Rizika řešení:

- závislost úspěšnosti řešení na postojích a reakcích zaměstnanců,
- odchod vyškolených pracovníků ke konkurenci.

Předpoklady řešení:

- zmapování zájmu zaměstnanců využít nově nabízené příležitosti (např. formou dotazníku),
- omezení možnosti odlivu vyškolených pracovníků (např. konkurenční doložkou, ale přínosnější z pohledu pracovníků i podniku by bylo přednostně zajistit zaměstnancům, kteří rozšíří svou kvalifikaci, pracovní postup).

Důsledky řešení:

- vyšší náklady v personální oblasti,
- krátkodobé omezení nebo výluka v provozu (v případě exkurzí),
- + posílení zainteresovanosti pracovníků ve směru rozvoje kvalifikace,
- + zkvalitnění lidského potenciálu podniku,
- + posílení zainteresovanosti o práci v polygrafii ze strany potenciálních budoucích zaměstnanců,
- + stmelení pracovního kolektivu, sociálního zázemí a vazeb podniku na region (rozšíření znalosti tiskařského řemesla v lokalitě).

4.4. Zlepšení informovanosti zaměstnanců o otázkách rozvoje společnosti

Identifikace problému:

- absence systému celopodnikové informovanosti pracovníků.

Popis problému:

V současné době jsou řádovým pracovníkům prezentovány nejdůležitější aktuální informace (např. plnění plánu) formou závěsné tabule u vchodu do firmy. Takový způsob prezentace se jeví jako nedostatečný, zejména chybí informovanost o strategických otázkách společnosti a směru jejího rozvoje.

Doporučované řešení:

- organizování pravidelných (např. čtvrtletních) krátkých setkání zaměstnanců s vedením.

Předpoklad řešení:

- zmapování seriózního zájmu zaměstnanců o podobná setkání (např. formou dotazníku).

Důsledky řešení:

- krátkodobá výluka v provozu,
- + posílení zainteresovanosti zaměstnanců o dění ve společnosti, aktivizace pracovního kolektivu,
- + posílení loajality zaměstnanců k podniku a jejich důvěry k vedení,
- + pravidelný osobní kontakt vedení s pracovníky,
- + posílení firemní identity a integrity.

Další návrhy:

- zavedení pravidelných hlášení,
- vydávání v pravidelných periodách firemního bulletinu.

Důsledky řešení:

- krátkodobá výluka v provozu (v době hlášení),
- náklady spojené s vydáváním firemního bulletinu,
- + posílení zainteresovanosti zaměstnanců o dění ve společnosti, aktivizace pracovního kolektivu,
- + posílení loajality zaměstnanců k podniku a jejich důvěry k vedení,
- + posílení firemní identity a integrity.

4.5. Zavedení a certifikace systému managementu kvality podle normy ISO 9001

Identifikace problému:

- absence formalizovaného systému řízení jakosti.

Popis problému:

Jakosti je věnována pozornost ve všech podnikových činnostech, avšak prozatím je Těšínská tiskárna, a. s. nositelem pouze certifikátu ISO 12647-2 pro ofsetový tisk. O podniku se dá konstatovat, že dosáhl vysoké kvality, uspokojující požadavky zákazníků, i bez zavádění formalizovaného systému. Na druhou stranu do budoucna lze očekávat rostoucí tlak na formalizaci systému řízení jakosti.

Doporučované řešení:

- certifikace systému managementu jakosti podle normy ISO 9001⁵⁵.

Předpoklad řešení:

- zavedení formalizovaného systému managementu kvality – nabízí se možnost využití služeb konzultační firmy,
- certifikace vybudovaného systému řízení kvality nezávislou certifikační společností.

Důsledky řešení:

- náklady spojené se zavedením a certifikací systému⁵⁶ - odhadem celkem 250 000,-- až 300 000,--Kč⁵⁷,
- + jednoznačná signalizace všem zainteresovaným (zejména potenciálním zákazníkům) o tom, že všechny podnikové procesy jsou podřízeny a přizpůsobeny dosahování vysoké kvality,
- + lepší image organizace,
- + větší šance na úspěch při výběrových řízeních,
- + zavedení systému neustálého zlepšování firemních procesů.

4.6. Systematizace firemního marketingu

Identifikace problému:

- absence útvaru marketingu nebo funkce odpovědné za firemní marketing.

Popis problému:

Obsahem marketingových aktivit je zejména péče o dobré vztahy ke stávajícím pravidelným zákazníkům, kteří jsou z pohledu podniku prioritní⁵⁸. Firemní marketing tak není orientován extenzivně, je zaměřen pouze na udržování povědomí o firmě a zdůrazňování zejména kvality produkce, což také odpovídá strategickým záměrům podniku. Veškeré tyto marketingové aktivity

⁵⁵ Základní norma systému managementu jakosti vydaná v České republice jako ČSN EN ISO 9001:2001 [41].

⁵⁶ Prvotní náklady představují zejména náklady na nákup odborné literatury a norem, školení zaměstnanců (včetně proškolení interních auditorů), náklady na využití služeb poradenské organizace (např. při zavádění systému, vytváření dokumentace), náklady na samotnou certifikaci. Náklady v budoucím období představují zejména další náklady na manažera jakosti, správu dokumentace, další školení zaměstnanců a náklady na recertifikační a kontrolní audity. Časová náročnost zavedení systému závisí na velikosti firmy a časovém přizpůsobení a také na způsobu zavádění (s využitím poradenské organizace nebo vlastními silami). Průměrně se celková délka zavádění systému až po certifikaci pohybuje kolem 6 měsíců [43].

⁵⁷ Hrubý odhad na základě konzultace s osobami znalými v oboru.

⁵⁸ Z dalších aktivit v oblasti marketingu lze jmenovat pravidelnou účast na knižních veletrzích v Praze a Frankfurtu (což odpovídá geografickému rozložení relevantního trhu) a probíhající zpracování nových firemních webových stránek.

jsou však prováděny obchodním oddělením a ekonomickým vedením, bez jasného specifikování odpovědnosti. Ačkoliv tedy takto orientované marketingové aktivity jsou dost omezené, současné řešení zbytečně zatěžuje vedení a v případě rozšiřování firemního marketingu by bylo zcela nedostatečné.

Doporučované řešení:

- vyčlenění v organizační struktuře funkce odpovědné za marketing a činnosti související s mapováním celkového prostředí (možná náplň činností: pravidelné průzkumy trhu, sledování celkového ekonomického vývoje a situace v odvětví, sledování informací o konkurenci a klíčových zákaznících, systematická péče o firemní webové stránky, příprava účasti na veletrzích, udržování pravidelných kontaktů se zákazníky apod.).

Důsledky řešení:

- zvýšení nákladů v důsledku vytvoření nového pracovního místa (odhadem 33 500,-- Kč měsíčně, tj. 402 000,-- Kč ročně osobních nákladů + případné náklady na vybavení pracoviště počítačem, kancelářským nábytkem a nutným vybavením)
- + jasné vymezení odpovědnosti za firemní marketing,
- + odlehčení vedení,
- + pravidelný přísun aktuálních setříděných informací pro vedení,
- + systematizace firemního marketingu.

Další návrh:

- vytvoření útvaru marketingu nebo vyčlenění ve stávající struktuře týmu osob odpovědných za publicitu, velkorysou orientaci na zákazníky a intenzivnější marketingové aktivity.

Předpoklady řešení:

- změna strategické orientace firmy směrem k extenzivnímu rozšiřování produkce,
- realizace návrhu na přemístění provozu.

Důsledky řešení:

- růst nákladů na marketing (tj. osobních nákladů i nákladů na propagaci),
- + jasné vymezení odpovědnosti za firemní marketing,
- + zviditelnění firmy a získání nových zákazníků,
- + růst obrátu a další rozšiřování produkce.

4.7. Priority řešení

Ze všech uvedených doporučení pouze návrhy na zavedení systému managementu kvality a zejména přestěhování provozu představují radikální změnu a zásah do fungování společnosti. Z celkového hodnocení životaschopnosti společnosti (79 bodů) a hodnocení jednotlivých charakteristik (viz. příloha č. 10) totiž vyplývá, že žádná z oblastí fungování podniku není zcela opomíjena nebo úplně zanedbávána. Tudíž většina doporučení má charakter pouhých dílčích zlepšení nebo doladění.

Z hlediska naléhavosti řešení se jako prioritní jeví realizace návrhů v oblasti ovlivnění platební morálky tuzemských odběratelů. Druhotná platební neschopnost sice Těšínské tiskárně, a. s. přímo nehrozí, podíl pohledávek po splatnosti je však dlouhodobě alarmující. Vyřešení situace je ale o to komplikovanější, že jádro problému je lokalizováno mimo podnik. Proto také optimální řešení (lobbying a spoluúčast všech zainteresovaných) vyžaduje angažovanost podniku ve vnějším prostředí. Avšak vzhledem k obtížnosti a časové náročnosti daného řešení prozatím společnosti nezbyvá než po zvážení důsledků realizovat další návrhy (posílit negativní nástroje inkasní politiky, nabízet skonto nebo využít možnost faktoringu), které vlastně představují klasický postup v podobných situacích.

Jako další lze doporučit také neprodlenou realizaci návrhů v personální oblasti, a to s ohledem na jejich malou náročnost a pravděpodobné dlouhodobé přínosy. Jedná se tedy o zavedení prostředků vedoucích ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců a posílení jejich znalosti tiskařského řemesla a zlepšení jejich informovanosti o základních otázkách rozvoje společnosti. Všechny tyto návrhy však vyžadují nejdříve prozkoumání zájmu ze strany firemního personálu. Do stejné prioritní kategorie návrhů lze zařadit také realizaci doporučeného (a také jednoduššího) řešení v oblasti firemního marketingu – vyčlenění v organizační struktuře firmy funkce odpovědné za marketing a související činnosti.

Pokud jde o ostatní návrhy – přestěhování provozu, zavedení systému managementu jakosti a vytvoření útvaru marketingu nebo týmu osob odpovědných za zintenzivnění marketingových aktivit – je zřejmá jejich vzájemná provázanost. Všechny totiž souvisí se

získáváním nových zákazníků a extenzivním rozšiřováním produkce. Pro zaplnění současných kapacit má firma dostatek klientů, kteří jsou s kvalitou firemní produkce plně spokojeni. Je tak zřejmé, že jak certifikace dle normy ISO 9001, tak intenzivnější marketingové aktivity – tedy návrhy, jejichž realizace bude mít za důsledek získání nových klientů – jsou podmíněny rozšířením produkce, a tedy přemístěním provozu. Zároveň řešení nevýhod souvisejících se současnou lokalizací podniku a provozu není akutní, a lze tak očekávat, že právě rozhodnutí firmy o extenzivním rozšíření produkce by bylo rozhodujícím stimulem k přestěhování podniku. To však není v souladu s dlouhodobou strategickou orientací firmy, která usiluje o posilování rychlosti a pružnosti a dosahování špičkové kvality, avšak bez výrazného zvyšování výrobních kapacit nebo podílu na trhu. Současnou realizaci návrhu by také do značné míry vylučovaly aktuální problémy města s nedostatečností místní energetické sítě. Dané doporučení tedy (stejně jako návrh na výrazné posílení a zintenzivnění činnosti marketingu) není prioritní z pohledu podniku a lze je považovat pouze za možné řešení do budoucna, nevyhnutelné v případě změny strategické orientace firmy směrem k extenzivnímu růstu. Realizaci návrhu na zavedení a certifikaci systému managementu kvality může urychlit výrazný tlak ze strany odběratelů.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vlivu faktorů konkurenčního prostředí na konkrétní tiskárenský podnik a na základě získaných poznatků navrhnout vhodný postup pro danou firmu. Identifikace jednotlivých faktorů a zkoumání jejich vlivů bylo provedeno v několika navazujících etapách.

Metodou PEST analýzy byly systematizovány podmínky makroekonomického prostředí Jednotného vnitřního trhu Evropské unie. Identifikované vlivy na makroúrovni – kurzová rizika české měny ve vztahu k eurozóně, volný pohyb pracovních sil, přísnější environmentální požadavky a další – z pohledu podniku mají charakter příležitostí a ohrožení. Z analýzy makroprostředí pramení pro firmu zejména nutnost věnovat některým z jeho vlivů zvýšenou pozornost, což se ostatně děje.

Vlivy mezzopodnikatelského prostředí byly zkoumány na lokální úrovni města, přičemž stěžejní pozornost byla věnována místním konkurenčním tiskárnám a podmínkám pro další rozvoj lokálního polygrafického průmyslu jako celku (v přístupu „modelu diamantu“ M. E. Portera). Vedle zhodnocení vlivu lokálních konkurentů na tiskárenský podnik a vzájemných vztahů mezi podniky lze přínos této části diplomové práce spatřovat v zmapování podmínek pro případné „shlukování“ místního polygrafického odvětví.

Analýza oborového okolí byla provedena podle koncepce pěti konkurenčních sil M. E. Portera a posloužila zejména k identifikování hybných sil a možných konkurenčních výhod v polygrafickém odvětví. Přínos analýzy oborového okolí spočíval také ve využití jejích závěrů k modifikaci metody pro vlastní analýzu firmy – metody hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku H. Pollaka.

Metoda H. Pollaka určitým způsobem systematizovala souhrnný pohled na konkurenceschopnost firmy (se zohledněním jak vnitřních, tak i vnějších faktorů), čímž umožnila i bez pronikání do detailů jednotlivých funkčních oblastí identifikovat v činnosti podniku přednosti, ale i určité nedostatky. Jako konkurenční výhody tiskárenského podniku byly

identifikovány možnost práce v krátkých termínech a pružnost v plnění požadavků zákazníků, vysoká kvalita a environmentální šetrnost produkce a dobré jméno a tradice firmy.

Za účelem odstranění nebo zmírnění nedostatků zjištěných zejména v poslední fázi zkoumání bylo v závěrečné části vypracováno 12 dílčích návrhů vztahujících se k následujícím oblastem: ovlivnění platební morálky tuzemských odběratelů, přestěhování provozu, posílení péče o rozvoj pracovního kolektivu a osobní rozvoj zaměstnanců, zlepšení informovanosti zaměstnanců o otázkách rozvoje společnosti, zavedení a certifikace managementu kvality podle normy ISO 9001 a systematizace firemního marketingu. Většina návrhů má charakter pouze dílčích zlepšení nebo doladění. Výjimku představují návrhy na zavedení a certifikaci systému managementu kvality a zejména na přestěhování provozu, které by znamenaly výraznou změnu a zásah do činnosti podniku. Priorita - a s ohledem na to i přednost pro podrobnější projektovou přípravu – byla vzhledem k významnosti problému přiřazena návrhům na ovlivnění platební morálky tuzemských odběratelů. V další řadě byla vzhledem k poměrně nízké náročnosti a očekávaným dlouhodobým přínosům doporučena realizace návrhů v oblasti péče o osobní rozvoj zaměstnanců a zlepšení jejich informovanosti a také jednoduché řešení firemního marketingu formou vyčlenění odpovědné funkce v organizační struktuře firmy.

Souhrnně tak lze konstatovat, že v jednotlivých etapách zkoumání za použití zvolených metod byly identifikovány a zhodnoceny podmínky a faktory ovlivňující konkurenční postavení tiskárenského podniku, metoda H. Pollaka umožnila navíc souhrnné a jednoznačné posouzení konkurenceschopnosti firmy jako výsledku interakce různých faktorů. A protože na základě zjištěných skutečností byla formulována doporučení pro podnik, byl cíl diplomového úkolu naplněn. Jako vedlejší přínosy práce lze považovat zmapování podmínek pro rozvoj polygrafického klastru v lokalitě a modifikaci metody H. Pollaka na podmínky polygrafického průmyslu.

Seznam použité literatury

Knihy:

- 1) GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 440 s. ISBN 80-86122-75-1.
- 2) KAŠÍK, J., MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 344 s. ISBN 80-902167-4-9.
- 3) KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Ostrava: Kopčaj – Silma '90, 1999. 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
- 4) LUDVÍK, L. *Regionální aspekty podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s., 2005. 78 s. ISBN 80-86764-36-2.
- 5) LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Háj ve Slezsku: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- 6) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- 7) NOVÁK, J. *Cestou černého umění na Těšínsku*. 1. vyd. Brno: TISK, 1981.
- 8) POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- 9) SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- 10) SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999. 286 s. ISBN 80-88848-41-5.
- 11) SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- 12) ŠMEJKAL, V. a kol. *Jak obstat v Evropě - Strategie podnikání na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Hospodářská komora ČR a Phare, 2000. 108 s. ISBN 80-900997-7-7.
- 13) TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- 14) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Příspěvky ve sbornících:

- 15) BREUEROVÁ, R. Česká republika v procesu globalizace a integrace. In *Firma a konkurenční prostředí. Sekce 1. Předpoklady a možnosti konkurenceschopnosti podniků a odvětví*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. s. 243 - 253. ISBN 80-7302-031-9.
- 16) MIKOLÁŠ, Z. Konkurenceschopnost firem v podmínkách evropské integrace a globalizace. In *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics, 2005. s. 115 - 124. ISBN 80-902713-5-9.

Články:

- 17) ADÁMKOVÁ, L. *Džungle knižního trhu*. Ekonom, 1994, roč. 38, č. 19, s. 39 – 43. ISSN 1210-0714.

- 18) *Český Těšín tiskařským centrem*. Těšínské listy, 2008, roč. 2, č. 1, s. 23.
- 19) DOLEJŠ, R. *Efektivní tisk ušetří peníze*. Ekonom, 2007, roč. 51, č. 22, s. 45 – 46. ISSN 1210-0714.
- 20) FOLWARCZNY, S. *Nedostatečnost energetické sítě ohrožuje další rozvoj města*. Těšínské listy, 2008, roč. 2, č. 1, s. 23.
- 21) *Konkurenceschopnost českých firem na evropském polygrafickém trhu*. PrintRevue, podzim 2006, s. 4 -5.
- 22) *Nowy kierunek – poligrafia*. Głos Ludu, 2007, roč. 57, č. 131, s. 2. ISSN 1212-4222.
- 23) POLLAK, H. *Má váš podnik budoucnost?* Moderní řízení, 2006, roč. 41, č. 3, s. 42 – 45. ISSN 0026-8720.
- 24) *Slezské centrum polygrafie*. Print plus, 2003, roč. 1, č. 1, s. 12. ISSN 1214-1801.
- 25) ŠMEJKAL, V. *Kniha, výdaj člověka*. Ekonom, 1995, roč. 39, č. 10, s. 29 – 33. ISSN 1210-0714.

Články a materiály v elektronické podobě:

- 26) *Finidr rozšířil vybavení* [online]. 19. 9. 2006 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://mam.ihned.cz>>.
- 27) FRÁNEK, T. *Hyundai je mocné lákadlo, nově přitáhla Italy* [online]. 7.1.2008 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://aktualne.centrum.cz>>.
- 28) KONEČNÝ, G. *Český polygrafický průmysl 2003 – 2006* [online]. [cit. 2008-02-21]. Dostupné na Internetu: <<http://www.svettisku.cz>>.
- 29) KREJČÍ, R. *Trendy a možnosti tiskařského průmyslu podle CAP Ventures* [online]. 3.12.2003 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.grafika.cz>>.
- 30) LEEDER, E., SYSEL, Z., LODL, P. *Klaster - základní informace* [online]. Plzeň: Institut průmyslového managementu, spol. s r. o. a Západočeská univerzita v Plzni, Katedra průmyslového inženýrství a managementu [cit. 2006-05-20]. Dostupné na Internetu: <www.klaster-control.cz>.
- 31) *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.
- 32) *Standardizuj, nebo budeš standardizován* [online]. [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://homepage.mac.com>>.
- 33) *Strategický plán rozvoje města Český Těšín* [online]. Město Český Těšín ve spolupráci s DHV CR a Berman Group, 2001 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://tesin.cz>>.
- 34) *Tiskařství v Těšínském Slezsku* [online]. Muzeum Těšínska, 2007 [cit. 2007-11-16]. Dostupné na Internetu: <<http://www.muzeumct.cz>>.

Další použité elektronické odkazy:

- 35) *Český statistický úřad* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.czso.cz>>.
- 36) *Český Těšín* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://tesin.cz>>.
- 37) *Dálniční a silniční síť ČR* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.dalnice-silnice.cz>>.
- 38) *Dvouměsíčník Pressforum* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.pressforum.cz>>.
- 39) *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://portal.mpsv.cz>>.
- 40) *Lesní certifikace FSC* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.czechfsc.cz>>.
- 41) *MBK Consulting, s. r. o.* [online]. Dostupné na Internetu: <http://www.mbk.cz>>.
- 42) *Obchodní rejstřík* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://portal.justice.cz>>.

- 43) *Oborový internetový portál Info-ISO* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.info-iso.cz>>.
- 44) *Střední škola hotelová a obchodně podnikatelská, Český Těšín, p. o.* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.sshopct.cz>>.
- 45) *Svaz polygrafických podnikatelů* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://spp.tradecentrum.cz>>.
- 46) *Těšínská tiskárna, a. s.* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.tesinskatiskarna.cz>>.
- 47) *Těšínské papírny, s. r. o.* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.tepap.cz>>.
- 48) *Tiskárna Finidr, s. r. o.* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.finidr.cz>>.

Firemní materiály a další zdroje:

- 49) Informace Městského úřadu Český Těšín
- 50) Informace Regionálního informačního centra Těšínska při Muzeu Těšínska
- 51) Informace Úřadu práce Karviná – pobočky Český Těšín
- 52) Výroční zpráva společnosti Finidr, s. r. o. za rok 2005, 2006
- 53) Výroční zpráva společnosti Těšínské papírny, s. r. o. za rok 2005, 2006
- 54) Výroční zpráva společnosti Těšínská tiskárna, a. s. za rok 2002, 2003, 2004, 2005, 2006
- 55) Účetní závěrka společnosti Těšínská tiskárna, a. s. za rok 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007
- 56) Ústní informace managementu Těšínské tiskárny, a. s.

Seznam zkratk a symbolů

CSR – Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

CtP – Computer to Plate (nová technologie tisku umožňující přenos obrazu stránky z počítače přímo na hliníkové tiskové desky)

FSC – Forest Stewardship Council (certifikace lesního hospodaření a výrobků ze dřeva)

ISO - International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

NACE – Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes
(Statistická klasifikace ekonomických činností)

OKEČ – Odvětvová klasifikace ekonomických činností

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

- Příloha 1 – Statistické údaje polygrafického průmyslu v České republice
- Příloha 2 – Doplnující informace ke klastrům a metodám jejich zkoumání
- Příloha 3 – Metoda hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku
- Příloha 4 – Analýza makroprostředí – Jednotného vnitřního trhu Evropské unie
- Příloha 5 – Analýza lokálního prostředí – Českého Těšína – v členění dle faktorů
mezzopodnikatelského prostředí
- Příloha 6 – Lokální konkurence
- Příloha 7 – Analýza lokálních podmínek pro „seskupování“ polygrafického odvětví
- Příloha 8 – Statistické údaje papírenského průmyslu v České republice
- Příloha 9 – Modifikace pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti podle podmínek
polygrafického průmyslu
- Příloha 10 - Diagnóza životaschopnosti podniku Těšínská tiskárna, a. s.

Statistické údaje polygrafického průmyslu v České republice

Zkoumání konkurenčního postavení tiskárenského podniku vyžaduje získat celkové povědomí o polygrafickém průmyslu. Za tímto účelem byl v rámci řešení diplomového úkolu zpracován výťah z dostupných statistických údajů Ministerstva průmyslu a obchodu. Zatřídění polygrafického průmyslu v klasifikaci hospodářských odvětví znázorňují tab. P1.1 a tab. P1.2.

Tab. P1.1 Zatřídění polygrafického průmyslu v klasifikaci OKEČ

Sekce	Sektor	Oddíl	Skupina	Třída	
D					Zpracovatelský průmysl
	DE				Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru; vydavatelství a tisk
		22			Vydavatelství, tisk a rozmnožování nahaných nosičů
			22.1		<i>Vydavatelství</i>
			22.2		<i>Tisk a činnosti související s tiskem</i>
				<i>22.21</i>	<i>Tisk novin</i>
				<i>22.22</i>	<i>Tisk ostatní jinde neuvedený</i>
				<i>22.23</i>	<i>Vázání knih</i>
				<i>22.24</i>	<i>Příprava tisku</i>
				<i>22.25</i>	<i>Ostatní činnosti související s tiskem</i>
			22.3		<i>Rozmnožování nahaných nosičů</i>

Pramen: <http://www.czso.cz>

Tab. P1.2 Zařazení polygrafického průmyslu v klasifikaci CZ - NACE

Sekce	Oddíl	Skupina	Třída	
C				Zpracovatelský průmysl
	18			Tisk a rozmnožování nahaných nosičů
		18.1		Tisk a činnosti související s tiskem
			18.11	<i>Tisk novin</i>
			18.12	<i>Tisk ostatní, kromě novin</i>
			18.13	<i>Příprava tisku a digitálních dat</i>
			18.14	<i>Vázání a související činnosti</i>
		18.2		Rozmnožování nahaných nosičů
			18.20	<i>Rozmnožování nahaných nosičů</i>

Pramen: <http://www.czso.cz>

Nová klasifikace bude uplatněna při prezentování statistických dat za rok 2008. Dosavadní údaje byly prezentovány dle klasifikace OKEČ. S ohledem na objekt zkoumání – tiskařský podnik – vedle souhrnných údajů za oddíl OKEČ 22 (Vydavatelství, tisk

a rozmnožování nahaných nosičů) uvádím také dílčí informace za obor 22.2 (Polygrafický průmysl – tisk a činnosti související s tiskem).

Základní produkční charakteristiky polygrafického průmyslu uvádí tab. P1.3. V posledních letech dochází k neustálému růstu tržeb v absolutním vyjádření, avšak tempo růstu je nižší oproti tempu růstu tržeb v zpracovatelském průmyslu, kde naopak největší dynamiku růstu vykazují odvětví náročná na znalostní ekonomiku, generující vysokou účetní přidanou hodnotu, ve kterých se nejvíce prosazuje zahraniční kapitál. V polygrafickém průmyslu se na tržbách největší mírou podílely podniky s 50 – 249 zaměstnanci (28,7 % v roce 2006), dále s 250 – 999 zaměstnanci (22,3 %) a také malé a mikrofirmy¹ s 0 – 49 zaměstnanci (22,2 %).

Účetní přidaná hodnota ve sledovaném období rostla s výjimkou roku 2005, kdy došlo k výraznému poklesu, který našel svůj odraz také v poklesu produktivity práce.

Počet zaměstnávaných osob je ovlivněn zejména uváděním do provozu nových kapacit a změnami v poptávce a množství vydaných kusů. Pokud jde o strukturu zaměstnanců v polygrafickém průmyslu podle kvalifikace (viz. tab. P1.4), v posledních letech je patrný trend růstu podílu zaměstnanců vyučených s maturitou, ale i s vysokoškolským vzděláním².

Růst nákladů je způsoben především růstem cen energie a také růstem cen vstupních surovin i osobních nákladů. Na nárůst osobních nákladů má vliv i pořizování dokonalejší techniky a jím vyvolané zaškolování personálu.

¹ Tyto se nejvíce podílely na zaměstnanosti – 34,6 %.

² Úroveň absolventů škol se v poslední době zvyšuje. Je to dáno zejména stále kvalitnějším technickým vybavením středních odborných škol a jejich spolupráci s předními tiskárnami, což umožňuje realizovat část výuky v podmínkách reálného provozu. Intenzivně se podpoře polygrafického školství věnuje také společnost Heidelberg (významný výrobce tiskových technologií) – např. v České republice nedávno založila pobočku Print Media Academy [28].

Tab. P1.3 Základní produkční charakteristiky polygrafického průmyslu

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{*)}
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 22	48 533,8	54 900,4	55 661,2	58 625,7	60 663,0	64 906,7	68 368,7
z toho 22.2	18 518,1	22 285,2	23 915,6	28 657,4	31 231,4	31 373,9	35 072,5
Účetní přidaná hodnota v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 22	13 700,1	14 238,6	16 386,6	18 458,0	20 207,3	19 258,9	19 301,5
z toho 22.2	5 649,2	6 781,6	7 929,9	9 262,8	11 086,4	9 020,6	9 540,1
Počet zaměstnaných osob							
OKEČ 22	40 875	38 996	41 400	42 399	40 357	42 799	42 769
z toho 22.2	20 904	21 264	23 687	25 869	24 491	24 912	23 625
Náklady celkem v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 22	54 055,5	64 398,6	61 569,6	62 307,3	64 532,6	73 225,2	79 878,8
z toho 22.2	20 113,3	23 506,5	26 255,2	30 049,5	33 188,1	37 214,1	40 587,6
Osobní náklady v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 22	8 187,5	8 899,9	9 572,7	10 051,8	10 649,2	12 177,2	13 109,1
z toho 22.2	3 372,6	3 858,0	4 485,9	5 210,5	5 457,3	6 260,8	6 457,7

^{*)} předběžná hodnota

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Tab. P1.4 Počty a kvalifikace zaměstnanců v polygrafickém průmyslu

Vzdělání	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Základní	3 912	16,6	3 935	16,5	4 048	16,3	4 097	16,1
Vyučení	9 307	39,5	9 486	39,7	9 703	39,1	9 374	36,8
Vyučení s maturitou	2 037	8,6	2 093	8,8	2 293	9,2	2 365	9,3
Úplné střední všeobecné	1 536	6,5	1 437	6,0	1 647	6,6	1 825	7,2
Úplné střední odborné	4 807	20,4	4 911	20,6	4 846	19,5	5 160	20,3
Vysokoškolské	1 249	5,3	1 288	5,4	1 730	7,0	1 824	7,2
S vědeckou kvalifikací	8	0,0	9	0,0	13	0,1	9	0,0
Neuvedeno	719	3,0	730	3,1	525	2,1	790	3,1
Celkem k 31. 12.	23 575	100,0	23 889	100,0	24 805	100,0	25 444	100,0

Pramen: KONEČNÝ, G. *Český polygrafický průmysl 2003 – 2006* [online]. [cit. 2008-02-21]. Dostupné na Internetu: <<http://www.svettisku.cz>>.

Vývoj produktivity práce a osobních nákladů znázorňuje tab. P1.5. Produktivita práce českého polygrafického průmyslu je na nižší úrovni než ve vyspělých státech Evropské unie, navíc v roce 2005 došlo k jejímu citelnému poklesu. V tomtéž roce výrazně vzrostl podíl osobních nákladů na účetní přidané hodnotě, což z hlediska konkurenceschopnosti je značně negativním jevem.

Tab. P1.5 Produktivita práce a osobní náklady v polygrafickém průmyslu

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{*)}
Produktivita práce z účetní přidané hodnoty v tis. Kč/zam. (v běžných cenách)							
OKEČ 22	335,2	365,1	395,8	435,3	500,7	450,0	451,3
z toho 22.2	270,2	318,9	334,8	358,1	452,7	362,1	403,8
Podíl osobních nákladů na účetní přidané hodnotě (v běžných cenách)							
OKEČ 22	0,598	0,625	0,584	0,545	0,527	0,632	0,679
z toho 22.2	0,597	0,569	0,566	0,563	0,492	0,694	0,677

^{*)} předběžná hodnota

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Pokud jde o vývoj zahraničního obchodu (viz. tab. P1.6), po celou dobu vykazoval polygrafický průmysl kladné saldo, avšak v posledním roce jeho velikost klesla, mj. vlivem poklesu exportu tiskovin. V současné době je zahraniční obchod nejvíce ovlivňován silícím kurzem koruny vůči euru, který působí negativně na export. Nejvýznamnějším obchodním partnerem České republiky v oblasti polygrafického průmyslu je dlouhodobě Německo (v roce 2006 59 % vývozu a 65 % dovozu). Na dalších místech jsou Rakousko, Slovensko, Velká Británie a Polsko.

Tab. P1.6 Vývoj zahraničního obchodu v polygrafickém průmyslu

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vývoz celkem (mil. Kč)							
OKEČ 22	11 156,4	13 828,5	14 984,9	19 460,8	20 932,7	20 194,5	20 168,2
z toho 22.2	7 751,4	9 263,6	9 902,9	13 984,6	14 554,5	13 285,3	12 587,0
Dovoz celkem (mil. Kč)							
OKEČ 22	10 731,8	12 967,0	13 770,9	16 020,4	19 234,9	18 653,5	20 063,7
z toho 22.2	5 988,2	7 290,2	8 011,1	10 614,0	12 865,1	11 938,7	12 516,4
Saldo (mil. Kč)							
OKEČ 22	424,6	861,5	1 214,0	3 440,4	1 697,8	1 541,0	104,5
z toho 22.2	1 763,2	1 973,4	1 891,8	3 370,6	1 689,4	1 346,6	70,6

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Ve sledovaném období rostla tuzemská spotřeba výrobků polygrafického průmyslu (v rámci celého oddílu OKEČ 22 byl největší podíl tisku a souvisejících činností) – viz. tab. P1.7.

Tab. P1.7 Tuzemská spotřeba výrobků polygrafického průmyslu v mil. Kč (v běžných cenách)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{*)}
OKEČ 22	43 855,0	47 908,4	47 536,4	54 677,3	58 439,5	62 334,6	69 163,5
z toho 22.2	25 011,4	25 407,7	27 296,7	38 637,5	42 089,0	45 455,9	52 249,3

^{*)} předběžná hodnota

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Ceny v odvětví polygrafického průmyslu se ve sledovaném období pohybovaly pod úrovní státního průměru inflace (viz. tab. P1.8). Příčiny tohoto z pohledu výrobců nepříznivého vývoje lze spatřovat ve velké konkurenci mezi tiskárnami, přebytečné nabídce výrobních kapacit v odvětví a zaváděním dokonalejších, hlavně digitálně řízených technologií.

Tab. P1.8 Vývoj cenových indexů výrobků polygrafického průmyslu

Odvětví	Meziroční index (%)					
	01/00	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05
OKEČ 22.1	104,6	101,5	100,5	101,1	102,7	102,3
OKEČ 22.2	101,6	98,5	98,2	100,6	99,8	100,9
OKEČ 22	103,4	100,3	99,6	101,0	101,5	101,8

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Z dalších ukazatelů polygrafického průmyslu je negativním trendem klesání výdajů na ochranu životního prostředí. Ze 135 160 tis. Kč v roce 2003 došlo postupně k poklesu až na úroveň 64 639 tis. Kč v roce 2006 a z této částky pouze 8,4 % bylo vynaloženo na investice, zbytek představovaly běžné výdaje.

Pokud jde o výzkum a vývoj, jsou tiskařské podniky spíše vázány na výsledky výzkumu a vývoje u dodavatelů technologie, kterou aplikují. Vedle toho však také samy vynakládají prostředky na výzkum a vývoj, jejichž výše však bývá většinou proměnlivá a má podobu jak investičních, tak i neinvestičních nákladů.

Použité prameny:

KONEČNÝ, G. *Český polygrafický průmysl 2003 – 2006* [online]. [cit. 2008-02-21]. Dostupné na Internetu: <<http://www.svettisku.cz>>.

Panorama českého průmyslu 2006 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Doplňující informace ke klastrům a metodám jejich zkoumání

Etapy přirozeného formování klastru

1. Živnou půdou pro vznik klastru bývají historické a ekonomické podmínky dané lokality (např. dostupnost surovin, know-how, požadavky místní poptávky apod.). Na základě těchto podmínek se formují první firmy, které stimulují vznik a odštěpení dalších, mezi firmami dochází k soutěžení, ale také k jejich seskupení.
2. Důsledkem seskupení podobných firem je postupný vznik specializovaných dodavatelských a servisních podniků a formování speciálního trhu práce, čímž dochází k poklesu nákladů na vstupy.
3. Následně vznikají další organizace poskytující různé služby pro takto koncentrované odvětví (zejména vzdělávací, výzkumné nebo poradenské organizace).
4. V důsledku zviditelnění klastru a růstu jeho atraktivnosti v další fázi mohou přicházet do regionu další firmy, je lákána kvalitní pracovní síla.
5. Dále jsou posilovány neformální vazby mezi členy seskupení, což upevňuje vzájemnou důvěru, výměnu informací a transfer znalostí.
6. Pokud dojde k přílišné izolaci klastru v daném regionu, objevuje se v poslední fázi riziko jeho úpadku [9, s. 112 - 113].

Postup při identifikaci a analýze potenciálních klastrů

Identifikace potenciálního klastru představuje postup složený z několika kroků, využívající kvantitativních i kvalitativních technik. Jednoduchým kvantitativním přístupem, jak identifikovat potenciální klaster v regionu, je výpočet koeficientu lokalizace (Location Quotient – LQ), podle vzorce:

$$LQ_i = \frac{e_i / e}{E_i / E}, \quad (\%) \quad (P2.1)$$

kde

LQ_i = koeficient lokalizace pro i-té odvětví,

e_i = zaměstnanost v i-tém odvětví v regionu,

e = celková zaměstnanost v regionu,

E_i = zaměstnanost v i-tém odvětví ve státě,

E = celková zaměstnanost ve státě.

Koeficient lokalizace měří koncentraci daného odvětví v regionu ve srovnání s úrovní státu. Z pohledu možné existence klastru jsou významné hodnoty nad pásmem 0,85 – 1,15, hodnota vyšší než 1,25 dokládá regionální specializaci [9, s. 118 – 119]. Nevýhodou kvantitativních přístupů je však skutečnost, že nezachycují vazby a vztahy mezi jednotlivými subjekty. Proto jsou doplněny kvalitativními metodami, jako např. expertní posouzení, zkoumání přehledů firem, rozhovory se zainteresovanými apod. Souhrnné podmínky pro vznik klastru v určité oblasti bývají zkoumány pomocí „modelu diamantu“ Michaela Portera. Tato koncepce posuzuje kvalitu podnikatelského prostředí (a jeho vhodnost pro vznik klastru) podle úrovně čtyř vzájemně provázaných faktorů [9, s. 68 – 71]:

- kvality dostupných vstupů - přírodních, lidských, kapitálových zdrojů, fyzické, administrativní, informační a vědecké infrastruktury (podle úrovně tyto vstupy členíme na obecné a specializované),
- pravidel řídících konkurenci – zejména je pozitivně hodnocena vysoká investiční intenzita místní konkurence (soupeření mezi firmami se stává zdrojem konkurenceschopnosti), posuzována je i místní politika, která může vytvářet vhodné podmínky pro otevřenost obchodu, zahraniční investice apod.,
- úrovně a kvality místní poptávky - náročná lokální poptávka podporuje intenzitu konkurence, navádí k diferenciaci a může přilákat další firmy,
- přítomnosti dodavatelů (zařízení, komponent i služeb) a firem v příbuzných oborech (jejich blízkost je výchozím předpokladem aglomeračních výhod a následného posilování efektivity výroby a snižování nákladů).

Uplatňován bývá také přístup, že tam, kde je nedostatek vstupních dat pro provedení předběžné analýzy podmínek pro vznik klastru, případně se objevuje neochota firem ke komunikaci, není prostředí pro vznik a fungování klastru zralé [9, s. 97]. Možný postup při identifikaci klastru lze shrnout do několika bodů [9, s. 120]:

1. Definování regionu.
2. Analýza zaměstnanosti v odvětvích v regionu – výpočet koeficientu lokalizace, stanovení jeho minimální hodnoty pro výběr vhodných odvětví do klastru.

3. Výběr rozhodujících exportujících odvětví, včetně dodavatelů a poskytovatelů služeb spojených s hlavním výrobním řetězcem.
4. Ověření platnosti a upřesnění definice klastru (např. rozhovory se zástupci firem a institucí).
5. Grafická vizualizace odvětví a vazeb v klastru.
6. Zhodnocení významu klastru pro region.

Použité prameny:

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

Metoda hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku

Charakteristiky (parametry) konkurenceschopnosti podniku a jejich bodové hodnocení uvádí tab. P3.1.

Tab. P3.1 Tabulka hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika	Max. počet bodů
1. Finanční výsledek	8
2. Spokojenost finančních účastníků	11
3. Spokojení zákazníci	11
4. Výrobky odpovídající trhu	12
5. Výzkum trhu cílený na pokrok	13
6. Školení a motivování zaměstnanci	8
7. Kapitálová základna	10
8. Spolehliví dodavatelé	7
9. Výhodná lokalizace podniku	9
10. Poměr k životnímu prostředí	11
Celkem	100

Pramen: POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*.

1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 28. ISBN 80-7179-803-7.

Cílové body byly přiděleny autorem metody na základě následujících úvah – viz. tab. P3.2.

Tab. P3.2 Přidělování bodů jednotlivým charakteristikám

Charakteristika	Max. počet bodů	Zdůvodnění
Výzkum trhu cílený na pokrok	13	nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
Výrobky odpovídající trhu	12	další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku
Spokojení zákazníci	11	důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců
Spokojenost finančních účastníků	11	záruka finančních transakcí v budoucnosti
Poměr k životnímu prostředí	11	předcházení možným konfliktům v budoucnosti
Kapitálová základna	10	zdravý základ
Výhodná lokalizace podniku	9	přínos oproti konkurenci
Zaměstnanci	8	nezanedbatelný přínos pro budoucnost
Finanční výsledek	8	důkaz zdravé podnikové politiky
Spolehliví dodavatelé	7	při členění v průmyslu důležitý faktor

Pramen: POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*.

1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 29. ISBN 80-7179-803-7.

Parametry charakteristik – vodítka subjektivního posouzení:**Finanční výsledek**

- 15 % + cash flow,
- break even point,
- stagnace,
- pod rizikem podnikání těžce zatížený podnik,
- podnik úvěru nehodný,
- podnik insolventní.

Spokojenost finančních účastníků

- dodatečné peněžní výhody akcionářům,
- veškeré pohledávky zaplacený,
- všechny závazky dodrženy,
- využití úvěru od dodavatelů,
- honba za úvěrem na překlenutí likvidity,
- faktoring, leasing.

Spokojení zákazníci

- nepřetržitý růst obrátu,
- kvalita a služby odpovídající očekávání,
- žádné reklamace,
- nepřetržitý reciproční styk se zákazníky,
- intenzivní činnost marketingu,
- velkorysá orientace na zákazníky: reklama, publicita,
- nedostatečný styk se zákazníky,
- ustrnulý prodejní program,
- časté reklamace.

Výrobky odpovídající trhu

- iniciativní výzkum trhu,
- krátká gestace nových výrobků/služeb,
- flexibilita nabídky,
- opakované zakázky,

- využití patentů, licencí,
- ustrnutí na starém.

Výzkum trhu cílený na pokrok

- sledování vývoje ve vyspělých zemích,
- extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry,
- velkorysá svoboda ve vývoji nových produktů a ocenění úspěchů,
- ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb,
- výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby,
- ustrnutí na starém.

Školení a motivování zaměstnanci

- stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce,
- přísný výběr zaměstnanců,
- vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce,
- vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností,
- vzdělávací pobyty mimo podnik,
- odměny (povýšení) za dobrý výkon,
- pravidelná informovanost zaměstnanců,
- optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a minimální fluktuace,
- neosobní styk se zaměstnanci.

Kapitálová základna

- absence dluhů,
- zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu,
- investice kryté z vlastního výnosu,
- dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků),
- skryté rezervy (ocenění inventáře),
- velkorysá amortizace,
- zdravé investice,
- závislost na věřitelích.

Spolehliví dodavatelé

- zodpovědnost dodavatelů za kvalitu,
- včasné a kvalitní dodávky,
- ochota a úzká spolupráce v otázkách technického a cenového vývoje dodávek,
- spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti,
- možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta,
- existuje výběr dodavatelů,
- zpožděná platba účtů.

Výhodná lokalizace podniku

- blízko k trhu,
- blízko k hlavním dodavatelům,
- dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké,
- sociální klid,
- dobrá spolupráce s místními úřady a odbory,
- daňové a jiné politické výhody,
- zanedbatelná konkurence o zaměstnance,
- tradiční stanoviště s nevýhodami.

Poměr k životnímu prostředí

- žádné restriktivní přepisy proti vlastní činnosti,
- účast v místních institucích,
- angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí,
- účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.,
- ochota pomoci sousedům,
- koncentrace na vlastní činnost.

Použité prameny:

POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

POLLAK, H. *Má váš podnik budoucnost?* Moderní řízení, 2006, roč. 41, č. 3, s. 42 – 45. ISSN 0026-8720.

Analýza makroprostředí – Jednotného vnitřního trhu Evropské unie

V dokumentech EU je Jednotný vnitřní trh definován jako „*prostor, v němž jsou zrušeny všechny překážky volného pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu a kde je zaručena svoboda usazování se za účelem podnikání*“ [12, s. 12]. Z důvodu postupující evropské integrace a také s ohledem na šíři odběratelsko – dodavatelských vztahů zkoumaného objektu se dá říci, že tento prostor svou úrovní odpovídá podnikatelskému makroprostředí. Předmětem zájmu podniku by tedy měly být makrofaktory, odpovídající základním hospodářským ukazatelům. Na utváření tohoto prostředí - Jednotného vnitřního trhu - se však vedle činitelů ekonomické povahy výrazným způsobem podílejí zejména faktory administrativní (tj. evropské politiky) a právní (unijní legislativa), a dále také vlivy technologického rozvoje a změny v kulturně-demografické oblasti. Pozornost podniku by tedy měla být soustředěna na politicko-právní rámec Evropské unie (včetně legislativních změn), hospodářský vývoj, technologický vývoj a kulturně – demografický vývoj Evropské unie.

Politicko – právní dimenze

Významná ohrožení nebo příležitosti pro podniky mohou přinést změny evropské legislativy, závazné pro všechny členské státy. Základním smyslem právní harmonizace Evropské unie je odstranění překážek pohybu osob, zboží, služeb a kapitálu mezi členskými zeměmi. Evropské právo je však utvářeno jenom v těch oblastech, ve kterých se členské státy rozhodly vzájemně integrovat a delegovat své pravomoci evropským orgánům. Největší harmonizace bylo dosaženo v pro ekonomickou sféru klíčových oblastech obchodu a podnikání. Mezi oblastí, které jsou úplně nebo z větší části regulovány společným evropským právem a mají dopad na podniky, patří zejména: energetika, ochrana hospodářské soutěže a regulace státní pomoci firmám, ochrana práv spotřebitele, životní prostředí, sociální práva, pracovně-právní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti, finanční služby, právo obchodních společností, rozvoj průmyslu a podnikání, hospodářská a měnová unie, ochrana duševního a průmyslového vlastnictví, daně, telekomunikace, audiovizí a informační technologie, společná obchodní politika, společná dopravní politika. Naopak odlišnosti mezi evropskými zeměmi se vztahují např. na postupy při registraci firem, oblast přímých daní, systémy sociálního pojištění, účast zaměstnanců na řízení podniku apod. Jako klíčové zásady

a pravidla ovlivňující obchod a podnikání v podmínkách Evropské unie bývají uváděny mj. tyto:

- rozdělení legislativních pravomocí na oblasti kompetence jednotlivých států a společných orgánů Evropské unie (legislativní rozhodnutí orgánů Evropské unie se vztahují bezprostředně na podnikatelské subjekty ve všech členských zemích),
- nadřazenost práva Evropské unie právu národnímu a jeho přímá vynutitelnost národními soudy,
- nediskriminace všech subjektů, bez ohledu na to, z které členské země pocházejí,
- neexistence tarifních bariér (cla, kvóty) a administrativních omezení vývozu a dovozu mezi členskými státy,
- odstranění ostatních (technických, hygienických, patentových, veterinárních) překážek dovozu a vývozu mezi členskými státy, vytváření jednotných evropských standardů, a tam, kde je to možné, uznávání národních standardů,
- neexistence jakýchkoliv kontrol na hranicích mezi členskými státy,
- volný pohyb pracovních sil mezi členskými státy (odstranění autorizačních, administrativních a kvalifikačních překážek),
- možnost podnikat nebo zakládat firmy ve všech členských státech,
- možnost investovat, získat půjčky a spořit ve všech členských státech,
- společná obchodní a celní politika vůči třetím zemím, společná ochrana proti nekalým praktikám z nečlenských států,
- nediskriminace při udělování veřejných zakázek v celé Evropské unii,
- společná kontrola převzetí a fúzí, kartelových dohod a zneužívání monopolního postavení,
- omezení možnosti podpor firem ze strany domácího státu,
- vytváření konkurenčního prostředí v oblastech dříve v rukou státního monopolu,
- společná měna a měnová politika (ještě se nás netýká),
- větší důraz na opatření v oblasti ochrany životního prostředí – prevence, vysoké sankce,
- společné priority a postupy v politice zaměstnanosti,
- pomoc slabším regionům a sociálním skupinám,
- společná podpora rozvoje vědy, technologického výzkumu, malého a středního podnikání.

Podnik v podmínkách EU by minimálně měl mít přehled o základních právech a svobodách (uvedených ve Smlouvě o Evropské unii a Smlouvě o založení Evropského společenství) a měl by sledovat směrnice a nařízení¹:

- vztahující se k pohybu zboží (bezpečnost výrobků, hygienická nezávadnost, odpovědnost výrobce za škodu způsobenou vadou výrobku, značení výrobků),
- regulující výrobní postupy a procesy (zejména oblast ochrany životního prostředí – prevence, nakládání s odpady, kontrola znečištění, posuzování ekologických dopadů projektů),
- regulující obchod a podnikání obecně (nepřímé daně, ochrana zaměstnanců, spotřebitelů, akcionářů, statistické povinnosti firmy, duševní a průmyslové vlastnictví).

Výhodou z pohledu podnikatelských subjektů může být skutečnost, že legislativní proces Evropské unie mohou výrazně ovlivňovat pomocí lobbyingu [12, s. 12 – 28].

Ekonomická dimenze

Pokud jde o hospodářský rozvoj v Evropské unii a jeho dopady na jednotlivé subjekty, ty jsou v zásadě determinovány základními pravidly, na kterých je postaven obchod a podnikání společenství. Jedná se o působení v prostoru bez vnitřních hranic, který souhrnně představuje jednu z nejsilnějších ekonomik světa, vyznačuje se strukturou hospodářství typickou pro vyspělé státy, je předním příjemcem a zdrojem přímých zahraničních investic a vedoucím světovým obchodníkem. Pokud jde o současný hospodářský vývoj uskupení, relevantní z pohledu zaměření diplomové práce je zjištění, že neustále se dynamicky rozvíjí také vnitřní obchod Evropské unie – tedy obchod mezi členskými státy - a mění se i jeho struktura ve prospěch obchodu uvnitř jednotlivých odvětví namísto obchodu mezi odvětvími. Směřovány jsou výrobky odlišující se kvalitou, provedením a cenou, ale spadající do stejné kategorie. Obecně tak lze konstatovat, že evropští výrobci se stále více zaměřují buď na vysokou kvalitu a servis, nebo širokou cenovou dostupnost svých výrobků. Vysoká konkurence má za následek velký počet fúzí a převzetí a vznik nových forem organizace podnikání – zejména klastrů (shluků). Vzniká tak prostředí vytvářející stále příznivější podmínky pro růst konkurenceschopnosti (tomuto cíli jsou v zásadě podřízeny i všechny

¹ Směrnice jsou závazné až po převedení do národního práva, nařízení jsou závazná od jejich publikace v Úředním listu Evropských společenství (resp. od uvedeného data).

zásady a pravidla, na kterých je založeno fungování Jednotného vnitřního trhu). Proto snahou všech podnikatelských subjektů by mělo být co nejlepší využití všech příležitostí nabízených Jednotným vnitřním trhem. Jedná se např. o:

- posílení exportních příležitostí (dané prostředím se stabilními tempy růstu, nízkou inflací a vysokou koupěschopností),
- možnosti přísunu investic,
- snadnější přístup k technologiím a know-how,
- možnosti využití dotací z fondů Evropské unie a různých forem podpor podnikání,
- snadnější pronikání i na mimoevropské trhy (využití výhod pramenících z postavení Evropské unie jako předního světového vývozce a dovozce) apod.

Na druhé straně je zde vysoká konkurenční náročnost působení na Jednotném vnitřním trhu dána přítomností silné zahraniční konkurence (dosahující v průměru vyšší efektivity a produktivity práce než české firmy). Varující je zejména zjištění, že vzhledem k inflačnímu vývoji české firmy nemohou do budoucna budovat své postavení v evropském prostoru pouze na cenové výhodě. Nezbytností pramenící z členství státu a působení jeho subjektů v nadnárodním prostoru je z pohledu firem také průběžné sledování makroekonomických charakteristik jak národních, tak i celého seskupení, a vyvozování včasných závěrů [12, s. 29 – 38].

Technologická dimenze

Významnými faktory konkurenční schopnosti v podmínkách Evropské unie jsou také věda a výzkum. Jejich význam spočívá zejména v jejich vlivu formovat nové obory podnikání a nové trhy. V této oblasti je důležitá zejména těsná orientace Evropské unie na podporu výzkumu a vývoje. Mezi konkrétní podporované aktivity patří:

- propojení vědecko-výzkumného potenciálu členských zemí,
- zlepšení podmínek pro výzkum a vývoj financovaný ze soukromých zdrojů a aplikaci výsledků výzkumu a vývoje v praxi,
- zajištění lepšího propojení mezi univerzitami, výzkumnými ústavy, školami a knihovnami,
- volný pohyb vědců, péče o vědecké talenty,

- ochrana výsledků vědy a výzkumu.

Z pohledu běžného výrobního podniku je výhodou zejména snadný přenos nových technologií a know-how a možnost mezinárodní spolupráce v oblasti vědy a výzkumu [12, s. 39 – 43].

Sociální dimenze

Z kulturně-demografického pohledu na evropský trh je důležité si uvědomit, že *„Evropané dlouhodobě jsou a zůstanou ve srovnání s okolním světem vysoce koupěschopnou, vzdělanou a náročnou skupinou spotřebitelů, která se těší stabilní a bohaté nabídce výrobků a služeb všeho druhu“* [12, s. 46]. Kulturně-demografické faktory je nutné zohlednit zejména při realizaci marketingu firem a formulování marketingových strategií. Na jedné straně dochází k sjednocení životního stylu a je tak možné popsat jakýsi model „univerzálního evropského spotřebitele (resp. zákazníka)“, na straně druhé však s postupující unifikací sílí snahy o zachování regionálních identit a můžeme tak mluvit o „Evropě regionů.“ I přes převládající jednotný životní styl lze velký evropský trh segmentovat na dílčí spotřebitelské skupiny se svými vlastními, přesně definovanými požadavky. Pro běžného výrobce, který usiluje o prodej svých výrobků na evropském trhu, jsou tedy velmi důležité zejména tyto skutečnosti:

- průměrný evropský zákazník je velmi náročný a může vybírat z široké nabídky produktů od různých výrobců,
- neustále dochází ke stárnutí evropské populace a starší spotřebitele se tak stávají stále početnějším a zajímavějším segmentem,
- silný je příliv imigrantů ze zemí mimo EU, kteří také mohou být zajímavým zákaznickým segmentem se svými vlastními požadavky podmíněnými zejména odlišnými kulturními aspekty,
- významnou úlohu sehrávají v životě průměrného evropského zákazníka zábava a vzdělání, které se značnou mírou podílejí na jeho výdajích,
- sílí ekologické uvědomění široké veřejnosti,
- stále zřetelnější je rozdělení celkového trhu podle příjmového hlediska, které je důsledkem selektivního působení globalizace a nerovného rozdělení příjmů – nacházíme tak skupinu spotřebitelů luxusního zboží s vysokými a stále rostoucími

příjmy, na druhé straně je stále početnější segment osob se středními a nižšími příjmy [12, s. 43 – 49].

Použité prameny:

ŠMEJKAL, V. a kol. *Jak obstát v Evropě - Strategie podnikání na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Hospodářská komora ČR a Phare, 2000. 108 s. ISBN 80-900997-7-7.

Analýza lokálního prostředí – Českého Těšína – v členění dle faktorů mezzopodnikatelského prostředí

Obecné údaje

Historie města

Město Český Těšín je relativně mladým pohraničním městem nacházejícím se na severovýchodě České republiky, na levém (západním) břehu hraniční řeky Olše. Vzniklo v roce 1920 v důsledku rozhodnutí mezispojenecké komise o rozdělení Těšínska mezi Polsko a Československo, čímž historická část města na pravém – východním břehu připadla Polsku jako Cieszyn. Význam dřívějšího předměstí - Českého Těšína - spočíval hlavně v jeho poloze na železničním spojení se Slovenskem. V roce 1938 bylo město po mnichovském diktátu připojeno k Polsku, za druhé světové války jako součást Polska bylo okupováno Německem. Po válce byla situace vrácena do stavu z roku 1920. Díky své poloze jako křižovatky komunikací začal Český Těšín plnit administrativní funkce a do roku 1960 byl také okresním městem.

Administrativní členění na městské části:

Český Těšín, Dolní Žukov, Horní Žukov, Mistřovice, Stanislavice, Mosty, Koňakov;

Rozloha katastrálního území je 33,8 km², počet obyvatel se pohybuje kolem 26 000¹, průměrná hustota osídlení je 780 obyvatel/km².

Příslušnost k územně-statistickým jednotkám:

NUTS V (obec)	-	Český Těšín
NUTS IV (okres)	-	Karviná
NUTS III (kraj)	-	Moravskoslezský
NUTS II (sdružený kraj)	-	Ostravsko
NUTS I	-	Česká republika

Současnost

Současně město plní funkci důležitého dopravního, kulturního, nákupního a obchodního centra, v čemž má nepopíratelný význam jeho poloha na hranici s Polskem (do

¹ Ke dni 12. 3. 2008 činil dle informace Městského úřadu 25 893.

doby Schengenu byl Český Těšín nejfrekventovanějším hraničním přechodem s Polskem a zrušení hraničních kontrol přeshraniční ruch jenom podpoří). V jednotící se Evropě oba města – Cieszyn i Český Těšín vyvíjejí úspěšnou a velmi intenzivní spolupráci v rámci Euroregionu Těšínské Slezsko.

Přírodně ekologické prvky

Katastrální území města se vyznačuje mírnou vlnitostí povrchu s poklesem z jihu směrem na sever. Městská část Českého Těšína je situována v údolní nivě řeky Olše, do jihozápadní části katastru města (Žukova) však zasahuje svými výběžky Těšínská pahorkatina.

Na území katastru města převažuje zemědělská a lesní půda (70 % povrchu), nejčastěji je zastoupen hnědozem – podzolová půda. Ze zdrojů nerostných surovin lze jmenovat zejména karbonový zemní plyn (okolí Žukova), štěrkopísek, cihlářské suroviny a černé uhlí.

Říční osu tvoří hraniční řeka Olše tekoucí z jihu na sever, na území města je délka toku 5 km. Hloubka za normálního stavu dosahuje 10 – 30 cm, avšak v případě přívalových dešťů mohou řeka a její menší přítoky vystupovat z břehů a zejména v okrajových částech lokality ohrožovat komunikační síť. Znečištění je udáváno III. stupněm – tedy znečištěná řeka. Hlavní znečišťovatelé – třinecké průmyslové podniky – jsou situováni mimo oblast Českého Těšína. Z přítoků Olše lze jmenovat zejména Ropičanku, Sadový potok, Svibický potok a Hrabinku, na níž byla vytvořena Hrabinská přehrada. Město disponuje čističkou odpadních vod.

Krajinný ráz lokality je rozmanitý. Samotné centrum města situované mezi řekou Olší a železniční tratí odpovídá charakterem městské zástavbě (v této části je situována Těšínská tiskárna, a. s.) s náměstím a dvou-, tří- nebo čtyřpatrovými obytnými domy. Tato část je hustě osídlená a silně frekventovaná, pokud jde o pohyb chodců i dopravních vozidel. Prostornějším dojmem působí část města západně od železniční trati s bývalým předměstím Brandýsem a rodinnou zástavbou. Vesnickou a rodinnou zástavbou vyniká i oblast Žukova na jihozápadě katastru. Jižní část lokality zaujímá Svibice se sídlištěm a rodinnou zástavbou. Zeleň je soustředěná hlavně do parků a soukromých zahrad, souvislejší lesní celky však zasahují také

do severozápadní a jižní části katastru města. Velký význam pro město má existence čtyř regionálních biocenter.

Na kvalitu životního prostředí, a hlavně ovzduší, negativně působí jak blízkost třineckých průmyslových závodů, tak i tranzitní doprava na hraniční přechody s Polskem a Slovenskem. Částečným řešením bude brzké dokončení obchvatu města. Z pohledu podnikatelské sféry však lze konstatovat, že město Český Těšín neklade na podnikatelské subjekty žádné nadstandardní environmentální požadavky.

Technická a dopravní infrastruktura

Význam Českého Těšína dodnes spočívá v jeho poloze na křižovatce různých dopravních cest. Jedná se zejména o železniční dopravu. Železniční stanice leží na hlavním tahu na Slovensko a městem prochází magistrála Praha – Bohumín – Košice – Čierna nad Tisou, z dalších tratí je to zejména spojení Ostrava–Poruba – Kunčice – Český Těšín, jednokolejová trať Český Těšín – Frýdek–Místek a přeshraniční spojení Český Těšín – Cieszyn – Bielsko-Biala.

Jádru silniční dopravy představují silnice I. a II. třídy zajišťující rychlé spojení s ostatními centry v regionu – I/11 Ostravská (na západ z města) pokračující dále jako Jablunkovská (směrem na jih z města), I/48 Frýdecká (na jihozápad), I/67 Karvinská (na sever) a II/468 spojující město s Třincem (směrem na jihovýchod). Problémem silniční dopravy je její negativní vliv na životní prostředí (zejména kvalita ovzduší v obytných částech města) a hluk, dále také velmi vysoké nahuštění provozu osobní silniční dopravy v městské části poblíž hraničních přechodů do Polska (tedy v místě sídla společnosti Těšínská tiskárna, a. s.). V centru města není dostatek parkovacích míst a odstavných ploch. Významné z pohledu odlehčení dopravě v centru města bylo zejména zprovoznění rychlostní silnice R48 na úseku Žukov – Tošanovice. Navíc tato komunikace zajišťuje spojení s Polskem (přes hraniční přechod Český Těšín – Chotěbuz/Boguszowice), kde navazuje na mezinárodní silnici, a bude také fungovat jako dálniční přivaděč na dálnici D47². Úplnému odlehčení

² Dálnice D47 v zásadě představuje součást dálnice D1 vymezené na trase Praha – Brno – Lipník – Ostrava – Polsko, kdy stavby úseku Lipník – Polsko jsou připravovány jako dálnice D47, ale zprovozněny budou jako dálnice D1 [37].

dopravy ve městě poslouží také výstavba obchvatu města směrem na jih, který naváže na rychlostní silnici R 48.

Městská hromadná doprava disponuje pěti linkami. Kapacita pitné vody i zdroje užitkové vody jsou dostatečné, stejně jako kapacita vodovodní a kanalizační sítě v centru města. Z pohledu rozvíjení podnikatelské činnosti ve městě je tedy důležitá dopravní dostupnost města kvalitním silničním i železničním spojením, zejména rychlé napojení na dálnici D47 (směrem na jihozápad) a návaznost na mezinárodní komunikaci v Polsku. Nevýhodou však zůstává intenzivní provoz chodců a osobní dopravy uprostřed města. Největším problémem města je pak nedostatečnost energetické sítě – jedná se o dlouhodobý problém a aktuálně je ze strany města vyvíjeno intenzivní úsilí o jeho uspokojivé řešení.

Přímým projevem snahy města o rozvoj podnikatelských aktivit na jeho území je rozvíjení podnikatelské infrastruktury. Město disponuje dostatkem nebytových prostor a ploch pro rozvoj podnikání. Zejména lze jmenovat průmyslovou zónu Pod Zelenou, nacházející se na periferiích města v jeho západní části a určenou pro průmyslovou výstavbu hlavně pro potřeby lehkého průmyslu (výroba komponent pro automobilový průmysl, zpracování a tváření plastů, výroba strojů a nástrojů, výroba komponent pro elektrotechnický průmysl). Pozemek o rozloze 120 000 m² je vybaven kompletní technickou infrastrukturou, tj. připojením k elektrické síti, k dispozici je pitná i užitková voda, plyn, telekomunikace i kanalizace. Výhodou zóny je bezprostřední blízkost obchvatu Českého Těšína a prostřednictvím silnice R48 návaznost na dálnici D47, železniční stanice je vzdálena 2 km, letiště 45 km. V současné době je však celý prostor využit – nachází se zde továrna společnosti Kovona – Systém (specializující se na výrobu a finalizaci produktů vyráběných z profilů a plechů) a v lednu 2008 byla dokončena montáž výrobní haly pro korejského výrobce komponent pro automobilku Hyundai – společnost DONGHEE Czech, s. r. o.³

Všeobecná a ekonomická kultura

Český Těšín je důležitým kulturním centrem regionu, díky úzké spolupráci s polským Cieszynem přerůstá město jako jeden celek v specifické mezinárodní regionální kulturní centrum. Ze společných aktivit obou obcí lze jmenovat například česko-polský projekt Těš se

³ Právě příchod nových investorů však má svůj podíl na růstu akutnosti řešení problému nedostatečnosti místní energetické sítě, což ohrožuje realizaci všech plánovaných investičních záměrů [20].

Těšínem spolufinancovaný Evropskou unií v rámci Programu Iniciativy Interreg IIIA Česká republika – Polsko. Obsahem projektu je řada cyklicky konaných kulturních akcí a festivalů. V oblasti všeobecné kultury působí na území Českého Těšína Muzeum Těšínska, Městská knihovna, která zajišťuje i veřejné informační služby, Těšínské divadlo s vlastní profesionální českou i polskou divadelní scénou, nachází se zde kino Central a Kulturní a společenské středisko „Střelnice“. Za tuto kulturní bohatost město vděčí své poloze, historickým a demografickým podmínkám. Národnostní složení obyvatelstva bylo vždy pestré a současně je více než 16 % obyvatel polské národnosti, více než 4 % slovenské⁴. Město je tak centrem polské menšiny na území České republiky a místní obyvatelstvo má svůj vlastní folklór. V hospodářské oblasti si rozvíjení přeshraniční spolupráce s Polskem klade za cíl Regionální sdružení pro česko-polskou spolupráci.

V oblasti sociální infrastruktury je v Českém Těšíně Městská nemocnice s poliklinikou (která plní také úlohu důležitého zaměstnavatele) a dostatečná síť lékařů. Kromě toho zde nacházíme také řadu nestátních sociálních zařízení, např. Diakonii, Katolickou charitu apod.

Z pohledu rozvoje podnikání je však důležitá vzdělanost a pracovní kultura obyvatelstva. Pokud jde o strukturu místního školství, také zde se odráží mnohonárodnostní charakter lokality. Z celkového počtu devíti základních škol jsou dvě polské. Český Těšín však vyniká zejména jako regionální středoškolské centrum. Na území města se nachází pět středních škol, z toho dva gymnázia – polské i české – dále obchodní akademie (mající také polské třídy), zemědělská škola a integrovaná střední škola (Střední škola hotelová a obchodně podnikatelská, p. o.), nabízející vzdělání mj. v oborech cestovní ruch, kuchař, číšník, obchodník a další. Z pohledu obsahového zaměření diplomové práce je však relevantní zejména zahájení výuky nového oboru Polygrafie od školního roku 2008/2009. Dále je zde i střední škola pro děti se zdravotním postižením. V budoucnu se Český Těšín stane i univerzitním městem, neboť Filozofická fakulta Ostravské univerzity zde hodlá zahájit výuku na studijním oboru Polština ve sféře podnikání. V souvislosti s postupující evropskou integrací, zrušením hraničních kontrol a rostoucí mezinárodní mobilitou pracovních sil to má velmi důležitý význam pro další rozvoj místní česko-polské spolupráce v obchodní a ekonomické oblasti. Jedná se tedy o krok odpovídající současným potřebám zdejší

⁴ Dle výsledků Sčítání lidu, domů a bytů se v roce 2001 hlásilo k polské národnosti 16,1 % a ke slovenské 4,4 %. Česká národnost byla zastoupena 74,6 %.

podnikové sféry. Možnosti zdokonalování jazykových schopností nabízejí také dvě soukromé jazykové školy.

Město a vzdělávací instituce se tak snaží co nejvíce vycházet vstříc potřebám lokální ekonomiky a průmyslu. Český Těšín nabízí místním podnikatelským subjektům dostatek pracovních sil, které s ohledem na pestrý profil místních středních škol mohou být uplatněny v různorodých profesích. Strukturu obyvatel města (starších 15 let) dle dosaženého vzdělání znázorňuje tab. P5.1.

Tab. P5.1 Vzdělanostní struktura obyvatelstva Českého Těšína (staršího 15 let)

Dosažené vzdělání	%
Bez vzdělání	0,3
Základní a neukončené základní	23,7
Vyučené a střední odborné bez maturity	37,7
Úplné střední s maturitou	25,5
Vyšší odborné a nástavbové	3,4
Vysokoškolské	8,6
Nezjištěné vzdělání	0,8

Pramen: Informace z Městského úřadu dle výsledků Sčítání lidu, domů a bytů v roce 2001

Problémem ve městě však je vysoká nezaměstnanost (zejména dlouhodobá nezaměstnanost některých skupin) a také odliv vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva (ze vzdělanostní struktury je zřejmé nízké zastoupení absolventů vysokých škol). Většinu uchazečů o zaměstnání představují reprezentanti dělnických profesí. Pokud jde o aktuální situaci na trhu práce, míra ekonomicky aktivního obyvatelstva (počítána z celkového počtu obyvatel) se pohybuje na úrovni kolem 51 %, k 1. 1. 2008 nezaměstnanost dosahovala 11, 56 %, evidováno bylo 219 volných pracovních míst, přičemž průměrný počet uchazečů na jedno volné pracovní místo činil 7,8 [39]. Část obyvatelstva nachází zaměstnání mimo Český Těšín (např. v hutních závodech v Třinci). Na druhou stranu na území města hledá pracovní uplatnění také mnoho obyvatel polského Cieszyna a už teď je patrná značná míra přeshraniční pracovní mobility. Snahou vedení obce je tedy vytvářet příznivé podmínky pro rozvíjení ekonomických aktivit na území města a stimulovat místní podnikatelské subjekty k vytváření nových pracovních příležitostí. Nově vytvářená pracovní místa v rámci aktivní politiky zaměstnanosti jsou okamžitě zaplňována, což svědčí o pružném fungování místního úřadu práce (pobočky úřadu v Karviné).

Ekonomická a podnikatelská infrastruktura

Na území Českého Těšína nacházíme instituce a subjekty, které nabízejí služby pro podnikání. Především se jedná o banky (např. pobočky ČSOB, Komerční banky, České spořitelny, GE Money Bank), poštovní služby (tři pobočky na katastrálním území lokality) a pojišťovny (na území města má svá kontaktní místa 10 pojišťoven).

Důležité jsou také informační služby poskytované Regionálním informačním centrem Těšínska, které působí jako pobočka Muzea Těšínska, je výhodně situováno v centru města a spolupracuje s informačními centry v ostatních městech v regionu i s informačním centrem v Cieszyně. Město nedisponuje vlastním Regionálním poradenským a informačním centrem⁵ (RPIC), ale místní subjekty mohou využít např. služeb RPIC v Karvině. Jinak poradenské služby pro podnikání přímo ve městě jsou omezené. Působí zde jen několik fyzických osob (3) činných v oblasti daňového, finančního a účetního poradenství a jedna právnická osoba nabízející širší okruh poradenských služeb pro podnikání včetně auditu. Tento druh informačních služeb a podnikatelské infrastruktury je však relevantní zejména pro malé a střední podnikání. Z pohledu většího podniku (jakým je Těšínská tiskárna, a. s.) jsou vedle toho důležité služby právní povahy a blízkost softwarových nebo auditorských firem. Přímo ve městě sídlí 7 advokátních kanceláří a své služby nabízí dalších 5 advokátů. V oblasti softwarového poradenství a tvorby software působí přímo ve městě jen 4 menší firmy. Zároveň však v tomto ohledu velké podniky operují v geograficky širším prostoru (např. Těšínská tiskárna spolupracuje s auditory, dodavateli speciálního softwaru a právními poradci sídlícími mimo lokalitu) a v regionálním kontextu nacházíme dostatek subjektů nabízejících služby právní, softwarové i auditorské povahy (podrobná analýza by však překročila rámec analýzy lokálního podnikatelského prostředí Českého Těšína).

Určitou nevýhodou z pohledu podnikatelských subjektů je rozptýl místních úřadů – dopravní inspektorát a živnostenský úřad jsou situovány ve Svibici, také úřad práce je mimo centrum města. Ve městě sídlí také exekutorský úřad – pobočka úřadu z Karvině.

Ubytovací kapacity ve městě jsou omezené – nacházíme zde jen dva hotely a čtyři penziony. Nevýhodou je také skutečnost, že většina ubytovacích kapacit je situována

⁵ Regionální poradenská a informační centra poskytují bezplatné nebo zlevněné služby zejména pro malé a střední podniky. Jedná se o některé původní poradenské firmy, které se prokázaly jako věrohodné.

bezprostředně u železniční trati nebo hlavních silničních komunikací. Chybí také levné ubytování, což však z pohledu podnikatelských aktivit nehraje rozhodující roli. Patrná je však také absence kvalitního ubytování – evropského standardu pro zahraniční obchodní partnery. Ve městě je velká a kvalitní nabídka stravovacích zařízení – pohostinství nabízí 84 subjektů – restaurací, pizzerií, barů apod.

Pilotní subjekty

Pokud jde o strukturu místní podnikatelské sféry, v posledních letech zejména v důsledku možnosti využití různých podpor vzrostl počet malých a středních podniků (strukturu místních podnikatelských subjektů dle právní formy prezentuje tab. P5.2). V roce 2007 došlo k růstu počtu podnikatelských subjektů ve srovnání s předchozím rokem o 20. Největší část ekonomicky aktivního obyvatelstva je činná v průmyslu (30,5 %⁶).

Tab. P5.2 Struktura podnikatelských subjektů v Českém Těšíně dle právní formy (k 31.12.2007)

Právní forma	Počet podnikatelských subjektů
Fyzické osoby	3492
Fyzické osoby zahraniční	48
Fyzické osoby zahraniční s organizační složkou	28
Právnícké osoby	511
Právnícké osoby zahraniční	6
Celkem	4085

Pramen: Informace Městského úřadu v Českém Těšíně

Mezi největší průmyslové podniky a zároveň největší zaměstnavatele na území lokality se řadí tiskárna Finidr, Kovona System, Těšínská tiskárna, místní závod společnosti Walmark, DONGHEE Czech, s. r. o. a Těšínské papírny. Novým významným investorem a zároveň zaměstnavatelem v lokalitě se stane korejská společnost PHA Czech s. r. o., která vybuduje závod na výrobu automobilových komponent – dveřních modulů – pro továrnu Hyundai v Nošovicích. Očekává se vytvoření nových 200 pracovních míst.

⁶ Dle výsledku Sčítání lidu, domů a bytů z roku 2001. 13,4 % ekonomicky aktivního obyvatelstva je činných v sektoru obchodu, oprav motorových vozidel a spotřebního zboží, 11,3 % působí ve školství, zdravotnictví, veterinárních a sociálních činnostech, 6,8 % v dopravě, poště a telekomunikacích.

Použité prameny:

Český Těšín [online]. Dostupné na Internetu: <<http://tesin.cz>>.

Český Těšín tiskařským centrem. Těšínské listy, 2008, roč. 2, č. 1, s. 23.

FOLWARCZNY, S. *Nedostatečnost energetické sítě ohrožuje další rozvoj města*. Těšínské listy, 2008, roč. 2, č. 1, s. 23.

Informace Městského úřadu Český Těšín

Informace Regionálního informačního centra Těšínska při Muzeu Těšínska

Informace Úřadu práce Karviná – pobočky Český Těšín

Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí [online]. Dostupné na Internetu: <<http://portal.mpsv.cz>>.

Nowy kierunek – poligrafia. Głos Ludu, 2007, roč. 57, č. 131, s. 2. ISSN 1212-4222.

Strategický plán rozvoje města Český Těšín [online]. Město Český Těšín ve spolupráci s DHV CR a Berman Group, 2001 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://tesin.cz>>.

Střední škola hotelová a obchodně podnikatelská, Český Těšín, p. o. [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.sshopct.cz>>.

Lokální konkurence

Finidr, s. r. o.

Společnost byla založena v roce 1994 třemi společníky – fyzickými osobami. Od téhož roku začala tisknout a také exportovat, zejména do Německa a Polska. Firma je situována na perifériích města Českého Těšína a dá se říci, že vyrostla na zelené louce bez účasti cizího kapitálu, přičemž společníci zužitkovali své zkušenosti z dosavadního působení v polygrafickém odvětví (v Těšínské tiskárně, a. s.). Ve své strategii má společnost Finidr zabudovanou cestu dynamické expanze, kterou začala důsledně realizovat hned od začátku svého působení. Výrobní prostory a zařízení byly z počátku zajištěny cestou nájmu a společností dodnes hojně využívaným způsobem leasingového financování. Poté, co se z důvodu vysokých nákladů a nespolehlivosti partnerů neosvědčila spolupráce se subdodavateli, firma postupně soustředila svou výrobu ve vlastních výrobních halách. Na cestě dalšího růstu staly také akvizice zařízení závodu ve Vimperku a knihvázárny v Ostravě. Současný dynamický růst firmy je realizován cestou neustálých investic do moderního strojního vybavení (např. druhá instalace odvíječe CutStar v České republice, tiskové stroje Heidelberg) a výstavby nových výrobních hal. V současné době tiskárna disponuje efektivní a moderní technologií pro oboustranný plnobarevný tisk. Podnik využívá také spolupráce externí firmy při zavádění vlastního systému kvality.

Díky investicím téměř nepřetržitě rostl objem produkce (v roce 2006 dosáhl 14 mil. knih), zvyšoval se také počet zaměstnanců (z 22 po prvním roce na současný počet pohybující se nad 350). Z celkové produkce firmy je kolem 60 % orientováno na export – zejména do zemí Evropské unie (Německo, Polsko, Rakousko, Holandsko, Velká Británie), ale také do Spojených států. Mezi svými klienty uvádí tiskárna Finidr mj. tato nakladatelství: Baronet a. s., COMPUTER PRESS, a. s., EGMONT Praha, s. r. o., Grada Publishing, spol. s r.o. (ČR), Amber Sp. z o. o., BERTELSMANN MEDIA Sp. z o. o., Publicat S.A. (PL), Print Consult GmbH, Meyer a Meyer, Rosenheimer Verlagshaus (DE), Bowprint International B. V., New In Chess, REBO International b. v. (NED), Beautiful Books Ltd., Letterland International, NEWTON PRINTING Ltd., Orchard Publishing (GB) a další.

Současně je Finidr jedním z největších tuzemských producentů knih, zajišťujícím sedminu domácí produkce. Vedle úsilí o dosažení vedoucí pozice mezi tiskárnami tisknouchými knihy v České republice si však i nadále klade velmi ambiciózní cíle a chce se zařadit mezi největší a nejlepší tiskárny knih v rámci celé Evropy. Vizí společnosti je tedy získat vedoucí pozici na evropském trhu knih, brožur a katalogů v segmentu středních nákladů. Firma chce také rozšířit své aktivity v oblasti reklamních tiskovin, pro jejichž produkci disponuje kvalitním vybavením.

Také marketingové aktivity firmy odpovídají zvolené strategii – společnost se snaží dostat do povědomí širší veřejnosti, vyvíjí v tomto směru značné úsilí v oblasti public relation a výrazně se zviditelňuje v médiích.

Jako předmět podnikání má Finidr, s. r. o. uvedeny tyto činnosti:

- vydavatelské a nakladatelské činnosti,
- vázání a konečné zpracování knih,
- polygrafická výroba,
- zprostředkování obchodu,
- velkoobchod,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
- realitní činnost,
- zprostředkování služeb.

Ve společnosti Finidr, s. r. o. lze z pohledu Těšínské tiskárny, a. s. spatřovat podle zaujímané pozice na polygrafickém trhu významného konkurenta, který však Těšínskou tiskárnu, a. s. svými aktivitami bezprostředně neohrožuje.

Těšínské papírny, s. r. o.

Podnik Těšínské papírny, s. r. o. vznikl v roce 1994 zakoupením ve veřejné soutěži bývalého závodu s. p. Brněnské papírny. Historie firmy však sahá mnohem dál – do roku 1835. Těšínské papírny, s. r. o. tak navazují na bohatou tradici papírenské výroby a tisku v Českém Těšíně. Postupnou racionalizací výroby a obměnou výrobního zařízení si podnik

i v nových podmínkách tržního hospodářství a volné soutěže systematicky buduje svou pozici na trhu. Sídlo společnosti je v městské části Českého Těšína. Firma je malou výrobní jednotkou, počtem zaměstnanců (pohybujícím se dlouhodobě kolem 150) se řadí mezi střední podniky. V předmětu podnikání jsou uvedeny následující činnosti:

- výroba vlákniny, papíru a zboží z těchto materiálů,
- polygrafická výroba,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- kovoobráběčství.

Jádro činnosti však představují výroba papírenského zboží a polygrafická výroba.

V České republice se podnik řadí mezi největší producenty papírenského zboží – zejména sešitů v tvrdé vazbě, poznámkových bloků, skicáků, náčrtníků a dalších školních a kancelářských potřeb. Část této výroby je určena na export jak do zemí Evropské unie, tak i mimo ni. V posledních letech se však vlivem rostoucího dovozu levnější papírenské produkce z Asie orientace firmy stále více přesouvá směrem do polygrafie. V této oblasti se firma orientuje na domácí trh., od roku 2002 má dokonce otevřenou kancelář v Praze. Těšínské papírny, s. r. o. nabízejí výrobu publikací do formátu A4 ve velkých a středních nákladech, tvrdých i měkkých deskách.

Společnost je etablovaná na českém trhu, má vytvořenou obchodní síť s velkoodběrateli v oblasti papírenské výroby a zákazníky v oblasti polygrafické produkce. Péči o dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy firma věnuje značnou pozornost. V oblasti polygrafické výroby usiluje o dobrou kvalitu za přijatelnou cenu, čemuž odpovídá starší a levnější strojní vybavení. Společnost věnuje pozornost také vytváření dobrého pracovního a sociálního zázemí pro zaměstnance.

S ohledem na širší záběr činnosti společnosti Těšínské papírny, s. r. o. se její aktivity s činností Těšínské tiskárny, a. s. konfrontují jen v oblasti polygrafické produkce. Navíc vzhledem k prostorově odlišné (tj. mnohem širší) cílové orientaci Těšínské tiskárny, a. s. lze konstatovat, že podniky si bezprostředně nekonkurují (resp. jen v ojedinělých případech).

Použité prameny:

Finidr rozšířil vybavení [online]. 19. 9. 2006 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://mam.ihned.cz>>.

Obchodní rejstřík [online]. Dostupné na Internetu: <<http://portal.justice.cz>>.

Těšínské papírny, s. r. o. [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.tepap.cz>>.

Tiskárna Finidr, s. r. o. [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.finidr.cz>>.

Výroční zpráva společnosti Finidr, s. r. o. za rok 2005, 2006

Výroční zpráva společnosti Těšínské papírny, s. r. o. za rok 2005, 2006

Analýza lokálních podmínek pro „seskupování“ polygrafického odvětví

O tom, že formálně v lokalitě existuje zázemí pro „shlukování“ polygrafického průmyslu, svědčí vysoká hodnota koeficientu lokalizace, který lze vypočíst z následujících údajů¹:

- počet zaměstnanců v polygrafickém průmyslu – 25 444,
- celkový počet zaměstnaných v ČR – 4 861 500,
- zaměstnanost v polygrafickém průmyslu v lokalitě – 710,
- celkový počet zaměstnaných v lokalitě – 11 596.

Po dosazení do vzorce pro výpočet koeficientu lokalizace (P2,1) tak dostáváme hodnotu 11,70, která výrazně napovídá existenci potenciálního klastru.

Pokud jde o podmínky vstupních faktorů, lze pozitivně hodnotit zejména místní dopravní infrastrukturu, která umožňuje kvalitní silniční i železniční propojení lokality s okolním světem. Také kvalita a kapacita technické infrastruktury (energetické sítě, odpadového hospodářství, telekomunikační sítě) by nebyla překážkou pro seskupování odvětví. Výhodou je také dostupnost lidských zdrojů (také vlivem blízkosti polského trhu práce), navíc otevření oboru Polygrafie na místní střední škole ještě posílí přísun kvalifikovaných pracovníků. Při hodnocení institucionální infrastruktury však musíme přihlédnout ke skutečnosti, že Český Těšín je malým městem a neplní úlohu administrativního centra – převažují zde tedy veřejné a soukromé instituce orientované více do kulturní a sociální oblasti, zejména je také patrný nedostatek podnikatelské infrastruktury v podobě specializovaných služeb pro podnikání a poradenských institucí. Zcela zde chybí infrastruktura vědecká. Celkově tak místní vstupy jsou více na úrovni obecné než specializované.

¹ Propočet je proveden k datu 31. 6. 2006, ke kterému bylo možno získat všechny potřebné údaje. Zároveň je výpočet proveden pouze pro tři zkoumané největší polygrafické podniky (bez zahrnutí menších grafických studií), navíc jejich souhrnný počet zaměstnanců je přibližná hodnota, tudíž propočet není úplně přesný, ale pro potřeby mého zkoumání (tj. odhalení potenciálu pro vznik klastru v lokalitě) je dostačující. Prameny číselných údajů:

- *Český statistický úřad* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://www.czso.cz>>,
- *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. Dostupné na Internetu: <<http://portal.mpsv.cz>>,
- tab. P1.4.

Ohledně kontextu pro místní soupeření firem lze konstatovat, že určité rozdíly v charakteru produkce, strategické orientaci a v klíčovém tržním zaměření firem omezují vzájemné bezprostřední střety a boj o zákaznické trhy. To však neznamená, že jakákoliv rivalita je zcela vyloučena. Hlavně vlivem celkového vývoje v odvětví a makroekonomického vývoje je investiční intenzita konkurence (investice do technologie a kvalifikace, snaha o zvyšování produktivity a minimalizaci celkových nákladů) na velmi vysoké úrovni. Firmy tedy vzájemně soutěží, ale v kontextu celého odvětví, nikoliv lokálním. Výhodou z pohledu potenciálního klastru je silná a úspěšná proexportní orientace podniků. Také místní politika (na úrovni lokality) vynakládá úsilí směrem k vytvoření v lokalitě prostředí atraktivního pro zahraniční investory (je zde potenciál pro přímé zahraniční investice) a rozvoj obchodu. Nevýhodou je však strategický nesoulad mezi podniky – zejména velmi ofenzivně orientovaná strategie společnosti Finidr.

Jelikož žádný z podniků se nespecializuje na lokální trh, který svým rozsahem je příliš malý, podmínky místní poptávky po produkci odvětví nemají na konkurenceschopnost místního polygrafického odvětví žádný vliv.

Pokud jde o firmy působící v příbuzných oborech (tedy podobné vzhledem k požadavkům na technologii a pracovní sílu), v Českém Těšíně působí zejména několik menších grafických studií, nikoliv bezvýznamná je také přítomnost další větší tiskárny – Cieszyńska Drukarnia Wydawnicza – v polském Cieszynie. Nevýhodou z pohledu klasického přístupu ke klastrům je však nedostatek v blízkosti lokality dodavatelů specializovaných vstupů – servisních firem, dodavatelů zařízení apod. Také aktuální dodavatelé materiálů jsou rozptýleni na větším území².

Z pohledu „modelu diamantu“ tak podmínky pro další „shlukování“ odvětví v lokalitě nejsou zcela optimální. Prozatím jsou zde přítomny některé aglomerační výhody (avšak na obecné, nikoliv specializované úrovni - zejména kvalitní dopravní a technická infrastruktura a dostatečné lidské zdroje), výhodou je také vysoká úroveň místního sociálního kapitálu (jedná se o kapitál komunitní, podmíněný historickými a kulturními faktory), který působí pozitivně na případný proces „shlukování“. Dále je splněna podmínka, že firmy sídlí

² Dané skutečnosti však představují problém pro jakoukoliv lokalitu v České republice kromě Prahy a částečně Brna. Např. i u dodavatelů papíru v současné době převládá trend koncentrace skladů v největších centrech, kterými jsou právě Praha a Brno.

v lokalitě mají výrazný potenciál, daný zejména jejich úspěšným působením (konkurenceschopností) na mezinárodních trzích a významným postavením v lokalitě. Pozitivním faktorem je také budoucí společná vazba podniků na jednu vzdělávací instituci a blízkost dalších firem s podobnou výrobní orientací. Omezené bezprostřední konkurování zkoumaných tiskáren je z jedné strany pozitivní (může být vnímáno jako znak částečné diferenciacie aktivit, která by mohla být východiskem pro budoucí specializaci firem soustředěných v klastru³), na druhou stranu poněkud větší intenzita vzájemné konkurence i na lokální úrovni by byla zdrojem intenzivnějšího posilování konkurenčních schopností jak tiskáren samotných, tak v návaznosti na to i lokality⁴.

Pokud jde o nedostatky, nepřítomnost vstupů na specializované úrovni není nepřekonatelnou bariérou rozvoje klastrové iniciativy - ke specializaci vstupních faktorů povětšinou dochází až časem, čehož náznak v podobě přizpůsobení nabídky vzdělání místní školou už můžeme pozorovat. Velká vzdálenost výrobců speciálního tiskařského zařízení a technologie je sice z pohledu klasického přístupu ke klastrům nevýhodou, avšak s ohledem na malý počet těchto výrobců v Evropě a nízkou frekvenci pořizování nové technologie tiskárnami nepředstavuje výraznou slabou stránku. Poměrně nevýhodná je velká vzdálenost a rozptýlenost klíčových odběratelských trhů. Dále lze přímo vyloučit jakoukoliv spolupráci ve výrobní oblasti (tedy týkající se bezprostředně výrobního procesu). Teorie synergického podnikání vyzdvihuje přínosy pramenící z této dělby práce jako základní výhodu seskupení průmyslových podniků. Pro běžný tisk knih je však obvyklým jevem, že jeden podnik realizuje produkci samostatně od začátku do konce⁵, a také v tomto případě firmy fungují nezávisle na sobě. Jako výraznou (ne-li klíčovou) překážku znemožňující reálnou spolupráci je však třeba zmínit také odlišný charakter a strategickou orientaci podniků. Spolupráce je reálná v případě firem srovnatelných – v tomto případě však společnost Finidr zejména svou výrazně ofenzivní strategií a ambiciózními cíli značně vybočuje charakterem od zbylých dvou konkurentů, což vytváří určitou bariéru psychického rázu (svědčí tomu ostatně skutečnost, že mezi Těšínskou tiskárnou a Těšínskými papírnami dochází k nárazové výpomoci). Navíc

³ Mám na mysli nikoliv specializaci ve smyslu zaměření na určitou část výrobního procesu (všechny podniky totiž samostatně realizují celý výrobní proces), nýbrž užší zaměření na určitý sortiment polygrafické produkce nebo cílový trh.

⁴ Samozřejmě mám na mysli „zdravou“ rivalitu, nikoliv sebezničující soupeření.

⁵ Výjimkou jsou dílčí úkoly některých nestandardních zakázek (např. zušlechťování obálek apod.), které velké tiskárny zpravidla realizují v kooperaci s menšími subjekty. Z pohledu velké tiskárny je však specializace na nějakou dílčí úpravu nebo pouhou část výrobního procesu zcela neracionální.

všechny firmy si vysoce cení svou nezávislost, a tak ani potřeba těsnější spolupráce není prozatím výrazněji vnímána.

Pokud tedy pohlížíme na situaci z perspektivy formování klastru, prozatím se dá hovořit pouze o existenci klastru potenciálního, neboť jsou zde splněny jen některé předpoklady pro jeho vznik. Dále by se jednalo o klastr lokální, s malým počtem zapojených firem a s ohledem na velkou vzdálenost dodavatelů vstupů klastr „mělký“ (je zřejmé, že takové klastry mají v praxi menší naději na úspěch). Území lokality tak nenaplnuje dostatek předpokladů pro řízený (organizovaný) rozvoj klastrové iniciativy. Ačkoliv tedy dle mého názoru určitá koordinace aktivit zejména v oblasti logistiky (posílení pozice vůči dodavatelům, částečně společná distribuce) nebo marketingu (společná prezentace na výstavách a propagace města jako tiskařského centra) by byla pro podniky přínosná, v současných podmínkách jakékoliv cílené zásahy do vzájemných vztahů nebo pokusy o těsnější seskupení mají jen malou naději na úspěch.

Pokud se však podíváme na popsanou situaci z pohledu přirozeného rozvoje průmyslového „shluku“ firem, lze spatřovat určitou návaznost. Na živné půdě dlouhodobě formované identity lokality jako tiskařského města totiž dochází k dalšímu rozvoji odvětví: krokem k tomu bylo založení a dynamický rozvoj tiskárny Finidr, současně se zahájením výuky Polygrafie na střední škole se začne postupně formovat také speciální trh práce, mezi Těšínskou tiskárnou a Těšínskými papírnami dochází nárazově ke vzájemné výpomoci. Nelze tak vyloučit, že s postupem času se v okolí usadí dodavatelské a servisní podniky, bude přilákána další kvalitní pracovní síla (čemuž může nápomoci volný pohyb pracovních sil v Evropské unii a blízkost Polska), místní grafická studia se přeorientují na poskytování služeb pro velké tiskárny (např. předtiskovou přípravu) nebo se odštěpí další firmy s obdobným zaměřením. Každopádně se potvrzuje platnost teze, že samotný rozvoj klastrové iniciativy představuje „proces vyvolaný a řízený trhem“ [9, s. 124], úkolem veřejného sektoru je pouze vytváření co nejpríznivějších institucionálních podmínek, což v případě Českého Těšína se děje.

Na základě provedeného průzkumu tak dospívám k závěru, že na území Českého Těšína dochází pozvolna k určité koncentraci polygrafického odvětví, což může přinést klady jak pro podniky (příchod dodavatelů, servisních firem a kvalitní pracovní síly), tak i pro město (rozvoj nového trhu práce, posilování image města, výzva pro další zkvalitňování

infrastruktury). Tento proces však probíhá zcela přirozenou cestou a dosud není dostatečně zralý pro jakékoliv vnější zásahy institucionální povahy ani jeho formální zastřešování oficiální klastrovou iniciativou.

Použité prameny:

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

Příloha č. 5 - Analýza lokálního prostředí – Českého Těšína – v členění dle faktorů mezzopodnikatelského prostředí

Příloha č. 6 – Lokální konkurence

Statistické údaje papírenského průmyslu v České republice

Dodavatelé papíru představují nejvýznamnější skupinu dodavatelů materiálů pro polygrafický průmysl. Za účelem získání celkového povědomí o situaci daného odvětví byl pro potřeby diplomového úkolu zpracován tento výtah z dostupných statistických údajů Ministerstva průmyslu a obchodu. Oddíl OKEČ 21 – Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru se člení na skupiny OKEČ 21.1 – Výroba vlákniny, papíru a lepenky a OKEČ 21.2 – Výroba výrobků z papíru a lepenky.

Základní produkční charakteristiky papírenského průmyslu uvádí tab. P8.1. Podíl odvětví na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, přidané hodnotě i zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu se pohybuje pod úrovní 2 % (je na nižší úrovni než podíl polygrafického průmyslu). Papírenský průmysl se tak řadí mezi pomalu rostoucí odvětví, o čemž svědčí také stagnace tržeb v posledních letech. V roce 2006 se na tržbách odvětví nejvíce podílely velké společnosti s 250 – 999 zaměstnanci (62,4 % tržeb) a dále střední podniky s 50 – 249 zaměstnanci (28,8 % tržeb).

Účetní přidaná hodnota vykazovala ve sledovaném období proměnlivý vývoj, který nacházel odraz v ukazatelích produktivity práce.

Zaměstnanost se pohybovala na úrovni nad 19 000 osob, přičemž v posledních letech vykazovala klesající tendenci.

Vlivem nižší spotřeby energie v oboru 21.2 došlo v posledním roce k výraznějšímu poklesu nákladů, avšak ve stejném oboru výrazně vzrostly osobní náklady.

Tab. P8.1 Základní produkční charakteristiky papírenského průmyslu

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{*)}
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 21.1	26 396,7	26 226,1	22 918,0	23 298,6	25 838,0	23 412,7	23 557,3
OKEČ 21.2	20 099,6	21 620,9	23 182,8	23 645,4	25 605,2	27 089,3	26 962,8
OKEČ 21	46 496,3	47 847,0	46 100,8	46 944,0	51 443,2	50 502,0	50 520,1
Účetní přidaná hodnota v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 21.1	8 675,9	7 357,3	5 116,9	5 575,6	6 471,7	5 390,8	5 919,2
OKEČ 21.2	4 195,0	5 787,1	6 244,8	6 433,4	7 210,1	7 348,4	6 768,8
OKEČ 21	12 870,9	13 144,4	11 361,7	12 009,0	13 681,9	12 739,2	12 688,0
Počet zaměstnaných osob							
OKEČ 21.1	7 954	8 229	7 152	6 773	6 623	6 272	5 940
OKEČ 21.2	11 100	11 674	12 907	12 739	13 087	13 284	13 354
OKEČ 21	19 054	19 903	20 059	19 512	19 710	19 556	19 294
Náklady celkem v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 21.1	27 803,0	28 473,5	25 651,9	24 359,3	26 225,9	25 284,4	25 474,7
OKEČ 21.2	25 069,5	23 889,7	26 277,4	25 673,5	31 593,6	32 989,4	28 905,6
OKEČ 21	52 872,5	52 363,2	51 929,3	50 032,8	57 819,5	58 273,9	54 380,3
Osobní náklady v mil. Kč (v běžných cenách)							
OKEČ 21.1	1 936,3	2 123,2	2 005,2	1 960,1	2 063,7	2 036,7	2 037,5
OKEČ 21.2	2 388,6	2 657,7	3 127,8	3 262,7	3 584,6	3 769,8	4 121,0
OKEČ 21	4 324,9	4 780,9	5 133,0	5 222,8	5 648,3	5 806,5	6 158,5

^{*)} předběžná hodnota

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

K výraznému poklesu produktivity práce došlo v roce 2002 v důsledku povodní a v roce 2005 z důvodu nedostatku vstupních surovin. Plynulost výroby byla negativně ovlivněna nedostatkem dřevní hmoty. Vývoj produktivity práce a osobních nákladů znázorňuje tab. P8.2.

Tab. P8.2 Produktivita práce a osobní náklady v papírenském průmyslu

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{*)}
Produktivita práce z účetní přidané hodnoty v tis. Kč/zam. (v běžných cenách)							
OKEČ 21.1	1 090,8	894,1	715,5	823,3	977,2	859,5	996,5
OKEČ 21.2	377,9	495,7	483,8	505,0	551,0	553,2	506,9
OKEČ 21	675,5	660,4	566,4	615,5	694,2	651,4	657,6
Podíl osobních nákladů na účetní přidané hodnotě v běžných cenách							
OKEČ 21.1	0,230	0,289	0,392	0,352	0,319	0,378	0,344
OKEČ 21.2	0,569	0,459	0,501	0,507	0,497	0,513	0,609
OKEČ 21	0,336	0,364	0,452	0,435	0,413	0,456	0,485

^{*)} předběžná hodnota

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Vývoj zahraničního obchodu ukazuje tab. P8.3. Jeho saldo je dlouhodobě záporné, přičemž největší podíl na dovozu v poslední době mají papír, karton a lepenka, dále domácí potřeby, hygienické a toaletní výrobky z papíru. Tyto produkty měly také největší podíl na vývozu. V posledních letech bylo větší tempo růstu vývozu než dovozu. Teritoriálně se na zahraničním obchodu nejvíce podílí obchod se zeměmi EU (v roce 2006 – 80 % vývozu a 90 % dovozu), přičemž největším partnerem je Německo (21 % vývozu a 35 % dovozu), dále Slovensko, Polsko, Rakousko a Itálie. Vazby na zahraniční obchodní partnery jsou dlouholeté a neměnné.

Tab. P8.3 Vývoj zahraničního obchodu v papírenském průmyslu

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vývoz celkem (mil. Kč)							
OKEČ 21.1	17 533,1	16 503,0	15 393,5	15 855,4	16 509,1	16 824,8	18 145,6
OKEČ 21.2	8 514,1	10 180,8	10 894,2	11 840,9	13 530,5	15 194,2	16 794,0
OKEČ 21	26 047,2	26 683,8	26 287,7	27 696,3	30 039,6	32 019,0	34 939,6
Dovoz celkem (mil. Kč)							
OKEČ 21.1	19 507,9	19 628,2	20 329,6	21 564,3	23 872,9	24 047,0	24 632,3
OKEČ 21.2	11 099,0	12 623,1	11 503,4	12 174,7	13 402,4	13 647,8	14 023,8
OKEČ 21	30 606,9	32 251,3	31 833,0	33 739,0	37 275,3	37 694,8	38 656,1
Saldo (mil. Kč)							
OKEČ 21.1	-1 974,8	-3 125,2	-4 936,1	-5 708,9	-7 363,8	-7 222,2	-6 486,7
OKEČ 21.2	-2 584,9	-2 442,3	-609,2	-333,8	128,1	1 546,4	2 770,2
OKEČ 21	-4 559,7	-5 567,5	-5 545,3	-6 042,7	-7 235,7	-5 675,8	-3 716,5

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Vývoj tuzemské spotřeby znázorňuje tab. P8.4. Až na poslední rok vykazovala tuzemská spotřeba trvalý růst.

Tab. 5: Tuzemská spotřeba výrobků papírenského průmyslu v mil. Kč (v běžných cenách)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{*)}
OKEČ 21.1	28 664,5	29 299,3	29 219,1	30 877,2	34 944,3	35 668,3	35 108,4
OKEČ 21.2	20 845,5	23 652,3	25 736,5	25 639,5	27 602,9	30 222,7	28 850,5
OKEČ 21	49 510,0	52 951,6	54 955,6	56 516,7	62 547,2	65 890,9	63 959,0

^{*)} předběžná hodnota

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Vývoj cen v papírenském průmyslu (viz. tab. P8.5) byl z pohledu výrobců nepříznivý – až na poslední období docházelo k jejich mírnému poklesu, ve kterém se odrážela mezi jinými silná konkurence v odvětví.

Tab. P8.5 Vývoj cenových indexů výrobků papírenského průmyslu

Odvětví	Meziroční index (%)					
	01/00	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05
OKEČ 22.1	88,9	91,5	97,8	98,7	94,3	103,9
OKEČ 22.2	100,2	99,4	99,4	98,9	98,6	100,3
OKEČ 22	95,6	96,2	98,8	98,7	97,0	101,7

Pramen: *Panorama českého průmyslu 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Použité prameny:

Panorama českého průmyslu 2006 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007 [cit. 2008-04-02]. Dostupné na Internetu: <<http://www.mpo.cz>>.

Modifikace pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti podle podmínek polygrafického průmyslu

V části věnované analýze oborového okolí byly definovány konkurenční výhody charakteristické pro polygrafické odvětví. Tab. P9.1 nabízí jejich dekompozici na dílčí faktory konkurenceschopnosti.

Tab. P9.1 Identifikace faktorů konkurenceschopnosti v polygrafickém průmyslu

Potenciální konkurenční výhoda	Determinující faktory	Další určující faktory
Kvalita	procesy	<i>vedení</i>
	technologie	
	materiál	<i>dodavatelé</i>
	zaměstnanci	
	environmentální požadavky	
Cena	cena materiálu	<i>dodavatelé</i>
	cena práce	<i>lokalizační faktory</i>
	cena energie	<i>lokalizační faktory</i>
Rychlost a flexibilita	technologie	
	procesy a organizace práce	<i>vedení</i>
	dodavatelé	
	zaměstnanci	
	blízkost trhu	<i>lokalizační faktory</i>
Vyhovění nadstandardním požadavkům	technologie	
	zaměstnanci	
	vazby na subdodavatele	
	environmentální požadavky	
Úzká specializace	technologie	
	zaměstnanci	
Dobré jméno	kvalita (dále viz. výše)	
	spokojení odběratelů	
	environmentální požadavky	

Pramen: vlastní zpracování

Na základě provedené analýzy potenciálních konkurenčních výhod byly v modelu H. Pollaka na místo dvou původních charakteristik - výzkum trhu cílený na pokrok a výrobky odpovídající trhu – zařazeny charakteristiky nové - strategie a úroveň vedení a technologie.

Strategie a úroveň vedení

Daný parametr sleduje úroveň řídicí složky společnosti coby faktoru zodpovědného za dlouhodobý směr jejího vývoje. Je z pohledu podniku neúnosné, když chybí jakákoliv koncepce jeho fungování, podnik spoléhá na náhodu a všechna rozhodnutí jsou realizována ad hoc. Je sice pravda, že v současné turbulentní době s jistotou nelze předvídat takřka nic, avšak nějaký požadovaný směr vývoje a cíle by měly být v řídicí praxi samozřejmostí. A stejně jako u podniku jako celku by měly být ujasněny koncepce a cíle v jednotlivých funkčních oblastech. Nezbytným předpokladem kvalitního řízení podniku pohybujícího se v podnikatelském prostředí je kvalita a zájem řídicího personálu podpořená vhodnou a funkční organizační strukturou, ve které jsou ujasněny všechny vztahy a kompetence. Koncepce fungování podniku by měla odrážet jak jeho vnitřní schopnosti a charakteristiky, tak i vliv faktorů působících zevnitř, neboť teprve z jejich vzájemného průniku vycházejí reálné možnosti vývoje firmy. Aby strategie a cíle nezůstaly jen ve sféře abstraktna, je důležitá zpětná vazba a pravidelné vyhodnocování, jejichž předpokladem jsou fungující informační kanály v podniku. A v neposlední řadě jsou předpokladem, ale i znakem, dlouhodobě úspěšného fungování podniku nehmotné složky, jejichž systematické utváření a udržování by nemělo stát stranou pozornosti vedení, a totiž vyspělá a funkční organizační kultura a identita firmy, její celistvost a nezávislost. Skutečný podnik – šampión pak na těchto základech může udávat tempo a směr vývoje ve svém oboru.

Rozpis do dílčích parametrů:

- proaktivní a mobilní podnik v globálním prostředí,
- vyspělá a funkční organizační kultura, celopodniková znalost strategie, sdílení hodnot (identita), vnitřní integrita firmy a suverenita,
- pravidelné vyhodnocování výsledků, zpětná vazba, fungující interní informační síť,
- dlouhodobá koncepce fungování podniku, strategie a cíle přiměřené možnostem firmy a vnějším podmínkám,
- motivovaný a kvalitní management, vhodná a přehledná organizační struktura,
- chybějící cíle a koncepce v určitých oblastech,
- chybějící ucelená koncepce fungování podniku.

Technologie

Smyslem charakteristiky je zachytit stav zařízení a výrobního procesu, který výrazným způsobem ovlivňuje jak kvalitu výrobků, tak i pružnost. Zcela nepřijatelný je stav časté poruchovosti a nespolehlivosti strojů, narušující tempo výroby a vedoucí k vysoké úrazovosti. Bezproblémový chod umožňuje pravidelná údržba (udržování zařízení v dobrém technickém stavu) a vhodné prostorové rozmístění strojů tak, aby byla zachována návaznost celkového výrobního procesu a minimalizovány náklady a časové ztráty na dodatečnou manipulaci. Výrobní prostory by měly být dostatečně prostorné a stroje snadno a rychle přestavitelné, aby byla zajištěna větší pružnost a flexibilita výroby. Pro zajištění vyšší kvality a zvyšování produktivity je důležité sledování nových trendů a průběžná obnova strojního parku v duchu neustále pokračujícího vývoje. Prostředkem dosažení ještě vyšší produktivity je automatizace celkového procesu, která se stále více prosazuje ve všech oblastech průmyslové výroby. A protože se stále více vyskytují neobvyklé a speciální požadavky ze strany zákazníků, je věcí dosažení náskoku před konkurencí vlastnictví dodatečného zařízení umožňujícího poskytování určitých nadstandardních služeb. To však může být řešeno také spolehlivou vazbou na kvalitní subdodavatele. Stále více požadována je také aplikace systémů řízení jakosti. Trendem blízké budoucnosti je standardizace celého procesu polygrafické výroby.

Rozpis do dílčích parametrů:

- automatizace výrobních procesů, standardizace procesů, řízení kvality,
- zvláštní vybavení navíc umožňující poskytování přidaných služeb, spolehliví subdodavatelé přidaných služeb,
- systematická modernizace strojního parku, průběžná aplikace nových technologií, sledování nových trendů, užší vazba na dodavatele technologie,
- pružnost ve využití kapacit, přestavitelnost strojů, dostatečné a bezpečné výrobní prostory,
- dobrý technický stav zařízení, návaznost celkového procesu, vhodné prostorové uspořádání,
- vysoká poruchovost, časté prostoje, úrazovost.

Nově bylo provedeno bodové ohodnocení charakteristik metodou párového srovnání – viz. tab. P9.2. Srovnání původní a modifikované verze modelu nabízí tab. P9.3.

Tab. P9.2 Použití metody párového srovnání za účelem přiřazení bodů jednotlivým charakteristikám

Charakteristiky	Technologie	Strategie a úroveň vedení	Spokojení zákazníci	Spokojenost finančních účastníků	Poměr k životnímu prostředí	Kapitálová základna	Lokalizační faktory	Zaměstnanci	Finanční výsledek	Spolehliví dodavatelé	Součet priorit	Pořadí charakteristik	Počet bodů
Technologie	x	1 ^{*)}	0	0	1	1	1	0	1	1	6	4	10
Strategie a úroveň vedení	0	x	0	0	0	0	1	0	1	0	2	8	9
Spokojení zákazníci	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1	9	1	13
Spokojenost finančních účastníků	1	1	0	x	1	1	1	1	1	1	8	2	12
Poměr k životnímu prostředí	0	1	0	0	x	0	1	0	1	0	3	7	10
Kapitálová základna	0	1	0	0	1	x	1	0	1	0	4	6	10
Lokalizační faktory	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	10	7
Zaměstnanci	1	1	0	0	1	1	1	x	1	1	7	3	11
Finanční výsledek	0	0	0	0	0	0	1	0	x	0	1	9	8
Spolehliví dodavatelé	0	1	0	0	1	1	1	0	1	x	5	5	10

^{*)} 1 ... priorita z pohledu vodorovné charakteristiky

Pramen: vlastní zpracování

Tab. P9.3 Srovnání obecné verze modelu hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku s modifikovanou verzí pro polygrafické odvětví

Obecná verze		Modifikovaná verze	
Charakteristika	Body	Charakteristika	Body
Výzkum trhu cílený na pokrok	13	Spokojení zákazníci	13
Výrobky odpovídající trhu	12	Spokojenost finančních účastníků	12
Spokojení zákazníci	11	Zaměstnanci	11
Spokojenost finančních účastníků	11	Technologie	10
Poměr k životnímu prostředí	11	Kapitálová základna	10
Kapitálová základna	10	Spolehliví dodavatelé	10
Výhodná lokalizace podniku	9	Poměr k životnímu prostředí	10
Zaměstnanci	8	Strategie a úroveň vedení	9
Finanční výsledek	8	Finanční výsledek	8
Spolehliví dodavatelé	7	Lokalizační faktory	7

Pramen: vlastní zpracování

Použité prameny:

POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

Diagnóza životaschopnosti podniku Těšínská tiskárna, a. s.

Ohodnocení úrovně naplnění jednotlivých charakteristik zkoumaným podnikem nabízí tab. P10.1.

Tab. P10.1 Aplikace modifikovaného modelu hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku na Těšínskou tiskárnu, a. s.

<i>Charakteristiky a parametry</i>	<i>Plnění dílčích parametrů</i>	<i>Přidělený počet bodů/ max.</i>
Finanční výsledek		7/8
15 % + cash flow	N	
break even point	A	
stagnace ^{*)}	N	
pod rizikem podnikání těžce zatížený podnik	N	
podnik úvěru nehodný	N	
podnik insolventní	N	
Spokojenost finančních účastníků		10/12
dodatečné peněžní výhody akcionářům	A	
veškeré pohledávky zaplacený	N	
všechny závazky dodrženy	A	
využití úvěru od dodavatelů	N	
honba za úvěrem na překlenutí likvidity	N	
factoring, leasing	N	
Spokojení zákazníci		10/13
nepřetržitý růst obrátu	N	
kvalita a služby odpovídající očekávání	A	
žádné reklamace	A	
nepřetržitý reciproční styk se zákazníky	A	
intenzivní činnost marketingu	N	
velkorysá orientace na zákazníky, reklama, publicita	N	
nedostatečný styk se zákazníky	N	
ustrnulý prodejní program	N	
časté reklamace	N	
Školení a motivování zaměstnanci		8/11
stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce	A	
přísný výběr zaměstnanců	A	
vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce	A	
vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností	N	
vzdělávací pobyty mimo podnik	A	
odměny (povýšení) za dobrý výkon	A	
pravidelná informovanost zaměstnanců	N	
optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a minimální fluktuace	A	
neosobní styk se zaměstnanci	N	

Kapitálová základna		9/10
absence dluhů	A	
zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu	A	
investice kryté z vlastního výnosu	A	
dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků)	N	
skryté rezervy	A	
velkorysá amortizace	A	
zdravé investice	A	
<i>závislost na věřitelích</i>	<i>N</i>	
Spolehliví dodavatelé		10/10
zodpovědnost dodavatelů za kvalitu	A	
včasné a kvalitní dodávky	A	
ochota a úzká spolupráce v otázkách technického a cenového vývoje dodávek	A	
spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti	A	
možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta	A	
existuje výběr dodavatelů	A	
<i>zpožděná platba účtů</i>	<i>N</i>	
Výhodné stanoviště		3/7
blízko k trhu	N	
blízko k hlavním dodavatelům	N	
dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké	A	
sociální klid	A	
dobrá spolupráce s místními úřady a odbory	A	
daňové a jiné politické výhody	N	
zanedbatelná konkurence o zaměstnance	A	
<i>tradiční stanoviště s nevýhodami</i>	<i>N</i>	
Poměr k životnímu prostředí		7/10
žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti	A	
účast v místních institucích	N	
angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí	N	
účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.	A	
ochota pomoci sousedům	A	
<i>bezohledná koncentrace na vlastní činnost</i>	<i>N</i>	8/9
Strategie a úroveň vedení		
proaktivní a mobilní podnik v globálním prostředí	N	
vyspělá a funkční organizační kultura, sdílení hodnot (identita), vnitřní integrita firmy a suverenita	A	

pravidelné vyhodnocování výsledků, zpětná vazba, fungující interní informační síť	A	
dlouhodobá koncepce fungování podniku, strategie a cíle přiměřené možnostem firmy a vnějším podmínkám	A	
motivovaný a kvalitní management, vhodná a přehledná organizační struktura	A	
<i>chybějící cíle a koncepce v určitých oblastech</i>	<i>N</i>	
<i>chybějící ucelená koncepce fungování podniku</i>	<i>N</i>	
Technologie		7/10
standardizace procesů, řízení kvality	N	
zvláštní vybavení navíc umožňující poskytování přidaných služeb nebo spolehliví subdodavatelé přidaných služeb	A	
automatizace výrobních procesů	A	
systematická modernizace strojního parku, průběžná aplikace nových technologií, sledování nových trendů, užší vazba na dodavatele technologie	A	
dostatečné a bezpečné výrobní prostory, vhodné prostorové uspořádání, návaznost celkového procesu	N	
dobrý technický stav zařízení, pružnost ve využití kapacit, přestavitelnost strojů	A	
<i>vysoká poruchovost, časté prostoje, úrazovost</i>	<i>N</i>	
Celkem počet bodů		79/100

*) kurzívou označené parametry mají negativní vliv na konkurenceschopnost firmy, tudíž A je vnímáno negativně, N pozitivně

Pramen: vlastní zpracování na základě firemních materiálů a konzultace s vedením společnosti

Komentář k přidělování bodů jednotlivým charakteristikám

Finanční výsledek

Parametr sleduje cash flow dostačující na krytí provozních a investičních potřeb. V tomto ohledu je Těšínská tiskárna, a. s. solventním podnikem, který se v posledních letech pohybuje stabilně v ziskovém pásmu, tedy nad bodem zlomu. Vztahy podniku k bance (Komerční banka) jsou bezproblémové – v minulosti byly všechny úvěry řádně a včas splaceny. Žádné vnější (viz. analýza vnějšího prostředí – přílohy č. 4 a 5) ani vnitřní faktory bezprostředně nevypovídají o nepřiměřené rizikovosti podnikání Těšínské tiskárny, a. s. Velikost zisku v posledních letech kolísala v rozmezí 2 – 12 % z hodnoty tržeb. Společnost generuje kladný peněžní tok.

Bodové hodnocení: 7/8

Uspokojení finančních účastníků

Tímto ukazatelem je sledováno dostatečné uspokojení požadavků všech stran z okolí podniku zainteresovaných na jeho činnosti: zákazníků, akcionářů, věřitelů, zaměstnanců, dodavatelů a státu. Investice jsou financovány hlavně z vlastních zdrojů a s využitím investičních úvěrů, závazky vůči dodavatelům i ostatní závazky jsou splaceny v řádných termínech, podnik využívá možnosti skonta. Avšak splatnost pohledávek není vždy dodržována, tudíž doba obratu pohledávek je delší než doba obratu závazků (viz. tab. P10.2) a není dodrženo pravidlo solventnosti. Podnik nevyužívá možnosti faktoringu. Akcionáři jsou pravidelně vypláceny dividendy, v případě potřeby jsou poskytovány i peněžité půjčky.

Bodové hodnocení: 10/12

Tab. P10.2 Hodnocení inkasní politiky firmy

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Tržby (tis. Kč)	335 669	357 865	322 863	309 400	329 995
Krátkodobé pohledávky ^{*)} (tis. Kč)	106 039	115 340	131 679	119 722	109 212
Krátkodobé závazky ^{*)} (tis. Kč)	33 820	35 077	34 620	37 880	38 176
Doba obratu pohledávek ^{**)} (d)	115	118	149	141	121
Doba obratu závazků ^{***)} (d)	37	36	39	45	42

^{*)} průměrný stav počítán jako aritmetický průměr ze stavu na začátku a na konci roku

^{**)} počítáno jako poměr průměrného stavu krátkodobých pohledávek a průměrných denních tržeb

^{***)} počítáno jako poměr průměrného stavu krátkodobých závazků a průměrných denních tržeb

Pramen: vlastní výpočet na základě účetních výkazů za rok 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 a 2007

Spokojení zákazníci

Ukazatel sleduje vztahy k zákazníkům a úroveň uspokojení jejich požadavků. V podniku se sice vyskytují reklamace, s těmi se však setkáváme v obchodní praxi běžně a v případě Těšínské tiskárny je jejich frekvence velmi nízká. Podnik se snaží co nejvíce vyhovět požadavkům stálých klientů, s nimiž je udržován pravidelný reciproční kontakt prostřednictvím obchodního oddělení nebo přímo vedení. Vztahy k pravidelným zákazníkům jsou tak velmi těsné a péče o tyto klienty je dostačující. Na druhou stranu ve firmě chybí útvar marketingu v pravém slova smyslu nebo osoba odpovědná za marketing, která by pečovala o obraz podniku v povědomí veřejnosti a dalších potenciálních zákazníků. Obrat podniku sice v posledních letech nevykazoval růst, což je však do značné míry dáno zejména poklesem kurzu eura a zvětšením objemu výroby z materiálu dodaného přímo zákazníkem. Nepřetržitý růst obratu ostatně ani není strategickým záměrem společnosti.

Bodové hodnocení: 10/13

Školení a motivování zaměstnanci

Ukazatel sleduje kvalifikovanost a motivovanost personálu. V Těšínské tiskárně, a. s. je pozornost věnována zejména zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím externích školení. Při nákupu nových strojů jsou pracovníci zaškolení v jejich obsluze během pobytu v zahraničí přímo u výrobce. Jednotlivým pracovním zařazením jsou přiřazeny popisy práce, specifikující také míru pravomocí a odpovědnosti. V provozu je také uplatňována praxe střídání pracovních pozic. Z motivačních prostředků jsou uplatňovány zejména finanční nástroje – jednorázové a roční odměny. Věková struktura je pestrá se zastoupením všech věkových kategorií. Fluktuace se sice vyskytuje, ale na běžné úrovni (kolem 10 %), na druhou stranu celoživotní nebo generační zaměstnání v Těšínské tiskárně není výjimkou. Výhodou je dostatečná flexibilita pracovní síly, která je dána také udržováním kontaktů se spolehlivými a zkušenými brigádníky, kteří v případě potřeby jsou schopni nastoupit. Zejména do vedoucích pozic a do zařazení s požadavky na odbornou kvalifikaci je výběru personálu věnována pečlivá pozornost (pohovory, reference). Určitou nevýhodou může být absence celopodnikového systému informovanosti zaměstnanců o dění ve společnosti a zejména uceleného systému vnitropodnikového školení a zdokonalování kvalifikace personálu (při nástupu je nový pracovník pouze seznámen s vykonávanou prací a poučen o bezpečnostních podmínkách). Na druhou stranu i současný stav odpovídá standardním požadavkům v této oblasti a je přizpůsoben podmínkám společnosti. Z nadstandardní péče o pracovní kolektiv lze jmenovat celopodnikové společenské akce.

Bodové hodnocení: 8/11

Kapitálová základna

Ukazatel sleduje zejména vhodnost kapitálové struktury podniku. Podnik není závislý na věřitelích, neboť disponuje dostatečným množstvím vlastního kapitálu, který značně převyšuje množství cizích zdrojů (viz. ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu – tab. P10.3) a postačuje na krytí jak dlouhodobého majetku, tak i velké části majetku oběžného. Společnost je tedy překapitalizovaná a vykazuje dostatečně vysoký pracovní kapitál (tj. dlouhodobý kapitál, který finančně kryje část oběžného majetku). Výhodou takového stavu je vysoká finanční stabilita, určitou nevýhodou však může být snižování celkové efektivnosti

podnikání¹. Množství vlastních zdrojů postačuje k tomu, aby z nich byla krytá značná část investic (vedle vlastních zdrojů společnost využívá ke krytí investic také investiční úvěry, avšak s jejich splácením není nikdy problém). Investiční politika společnosti je zaměřená na pružnou obnovu strojového parku a investice do nových technologií, přičemž pořízení nových zařízení je věnována pečlivá pozornost. Zvolený způsob odpisování (lineární s délkou přizpůsobenou životnosti strojů) odpovídá postupnému opotřebení dlouhodobého majetku a umožňuje jeho pružnou obnovu. Cyklus obnovy je tak kratší než evropský průměr. Navíc plně odepsané stroje jsou zpravidla prodávány za reprodukční cenu. Pokud jde o provozní rezervy kryjící riziko u zákazníků, ty se obvykle vztahují na dodávky s dlouhou životností. S ohledem na charakter své produkce Těšínská tiskárna, a. s. tyto nevytváří.

Bodové hodnocení: 9/10

Tab. P10.3 Ukazatelé majetkově-finanční struktury (tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Vlastní kapitál	235 575	266 875	305 245	247 341	246 901
Cizí zdroje	90 748	69 692	51 645	77 330	69 986
Dlouhodobý kapitál	262 576	288 777	323 341	262 361	262 592
Dlouhodobý majetek	153 435	142 900	144 243	176 169	177 681
Oběžná aktiva	175 022	195 619	213 985	148 395	139 120
Zadluženost vlastního kapitálu*) (%)	38,52	26,11	16,92	31,26	28,35
Čistý pracovní kapitál**)	109 141	145 877	179 098	86 192	84 911

*) počítáno jako poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu v procentech

**) rozdíl dlouhodobého kapitálu a dlouhodobého majetku

Pramen: vlastní výpočet na základě účetních výkazů za rok 2003, 2004, 2005, 2006 a 2007

Spolehliví dodavatelé

Ve vztahu k dodavatelům materiálu je společnost ve výhodné pozici. Existuje široký výběr kvalitních dodavatelů. Okruh dodavatelů, se kterými společnost dlouhodoběji spolupracuje, je poměrně stabilní (viz. charakteristika společnosti), avšak výše jejich podílů na celkových dodávkách společnosti může v jednotlivých letech kolísat. Společnost tak není existenčně závislá na žádném z nich. Oddělení materiálně-technického zásobování funguje pružně a s většinou dodavatelských společností jsou udržovány velmi dobré vztahy. V rámci udržování těchto vztahů jsou dodavatelé ochotni spolupracovat v otázkách dalšího vývoje dodávek. Vzhledem k počtu dalších potenciálních dodavatelů tak zajištění společnosti do budoucnosti dodávkami materiálu není bezprostředně ohroženo, avšak závisí také na

¹ Dlouhodobý kapitál je dražší, zejména dlouhodobý akciový kapitál, protože akcionář podstupuje vyšší riziko a splatnost akciového kapitálu je neomezená. (Valach, s. 79) Dochází tak k jeho málo efektivnímu využití.

aktuálním vývoji situace na trhu papíru. V minulosti se nevyskytovaly větší problémy s kvalitou nebo dodržením termínu dodávek. Společnost často využívá možnosti platby předem nebo skonta.

Bodové hodnocení: 10/10

Výhodné stanoviště

Ukazatel sleduje vhodnost sídla společnosti pro provozování dané činnosti. O lokalitě již bylo pojednáno v části věnované analýze externího prostředí. Jelikož společnost je z velké části orientovaná na export, zejména do Německa, klíčový trh je poměrně vzdálený. Také ne všichni dodavatelé jsou situováni v blízkosti sídla společnosti. Avšak v současné době se vzdálenost do značné míry stává relativním pojmem a určitě v tomto ohledu sídlo Těšínské tiskárny, a. s. není nepřekonatelným handicapem. Pokud jde o dopravní dostupnost, klíčová z pohledu produkce podniku je silniční doprava. Český Těšín jako město s významným hraničním přechodem není obtížně dosažitelné, avšak problematické z pohledu kamionové nákladní dopravy je umístění Těšínské tiskárny v samém centru města uprostřed husté městské zástavby. Co se týká ostatních faktorů, v oblasti sídla společnosti panuje sociální klid, spolupráce s místními úřady a institucemi je na dobré úrovni. I přes existenci konkurenčních podniků je v lokalitě dostatek pracovní síly. Početní požadavky tiskárny na odborné, kvalifikované zaměstnance (tiskaře, knihaře) totiž nejsou velké a o zaměstnance dosud nebylo třeba svádět na trhu práce boj. Navíc je zde blízký polský trh práce. Za výhodu v evropském měřítku může být považována i nižší cena pracovní síly, lze však očekávat postupný růst cen práce a vyrovnání s „evropskou“ hladinou. Ve firmě nejsou odborové struktury. Společnost nevyužívá žádných zvláštních daňových ani politických výhod. Sídlo podniku je sice podmíněno hlavně tradicí, avšak s ohledem na pevnost struktur k okolí a význam Českého Těšína jako centra polygrafického průmyslu to nelze považovat jednostranně za nevýhodu. Souhrnně tedy nejvíce snižují hodnocení umístění sídla podniku velká vzdálenost klíčových odběratelů (což však v případě podniku působícího v nadnárodním tržním prostoru není neobvyklé) a umístění továrny v centru města mimo hlavní dopravní tepny.

Bodové hodnocení: 3/7

Poměr k životnímu prostředí

Charakteristika sleduje zejména postup společnosti v environmentální oblasti a vztah k životnímu prostředí. Nadstandardní aktivity v této oblasti jsou oceňovány stále více v rámci

požadavků společenské odpovědnosti firem (CSR). Společnost není přímo členem žádné instituce nebo iniciativy, neangažuje se v žádných environmentálních programech nebo podobných akcích, její vztah k životnímu prostředí je však velmi pozitivní. Z aktivit nad rámec zákonných požadavků v environmentální oblasti lze jmenovat zejména tyto investiční akce v posledních letech: nákup tiskových strojů nové generace (dražších) pro tisk s minimálním množstvím alkoholu (2006), nákup speciálních filtrů vlhčícího roztoku (2007), nahrazení alkoholu ekologickými prostředky (2008). Zejména v důsledku těchto investic je dnes Těšínská tiskárna, a. s. jednou z nejekologičtějších tiskáren. V roce 2008 dokonce jako první česká tiskárna splnila podmínky pro certifikaci FSC. Nižší bodové hodnocení je tak způsobeno zejména nízkou angažovaností firmy v různých environmentálních akcích a iniciativách. Avšak cílem vedení je, aby firma přímo svou činností neohrožovala životní prostředí, což se v zásadě daří plnit.

Bodové hodnocení: 7/10

Strategie a úroveň vedení

Podnik má představu o svém budoucím vývoji. Strategie sice není zpracována v učebnicové podobě, ale odráží zájmy vlastníka, udává směr vývoje firmy a je dostatečným vodítkem při odpovědích na všechny otázky, které se v podnikové praxi v delším časovém horizontu mohou vyskytnout. Podnik sice nemá ambice extenzivně rozšiřovat svou činnost a stát se vůdcem v odvětví (pokud jde o velikost), jeho cíle jsou však orientovány směrem k intenzivnímu rozvoji a má vůdcovské ambice, pokud jde o úroveň technického vybavení, produktivitu a kvalitu. Hodnotným aktivem podniku je zejména zkušený a kvalifikovaný management, který si je vědom všech silných a slabých stránek firmy, věnuje neustále pečlivou pozornost analýze vnějšího prostředí a odtud pramenících potenciálních ohrožení a příležitostí. Organizační struktura odpovídá charakteru podnikové činnosti, jasně z ní pramení kompetence a odpovědnosti a je podpořena fungující informační sítí. Významnou předností podniku je jeho sociální kapitál, identita a těsná integrita podpořená dlouholetou tradicí fungování firmy a jejím významným postavením v lokálním prostředí, a také kvalitou vazeb na toto prostředí. Firemní hodnoty (zejména úcta k tradici, důraz na kvalitu, vyhovění požadavkům zákazníků) jsou tudíž sdíleny celým personálem. Důležitá je skutečnost, že jak identita, tak i suverenita podniku jsou úzce spjaté s identitou a suverenitou jeho bezprostředního okolí a podnik je s ním přímo ztotožňován. Organizační kultura je tedy na vysoké úrovni. Pokud však jde o mobilitu a dynamiku změn podnikatelského prostředí v globálním (makro) pohledu, firma zaujímá více reaktivní pozici.

Bodové hodnocení: 8/9

Technologie

O technologii Těšínské tiskárny se dá říci, že je jedním z faktorů, který umožňuje rychlé reagování na požadavky zákazníků a podílí se na výsledné kvalitě produkce. Je tudíž činitelem, na němž je do značné míry postaveno fungování podniku. Proto této oblasti je věnována značná pozornost – investice jsou s předstihem pečlivě plánovány s ohledem na nejnovější trendy (v globálním měřítku), zařízení je pečlivě udržováno. Poruchovost je na velmi nízké úrovni, pracovní úrazy nejsou časté. Výrobní prostory jsou sice omezené, avšak vzhledem k současně realizovanému objemu výroby a skutečnosti, že společnost nepočítá s extenzivním růstem, jsou prozatím dostatečné. Nevýhodou je uspořádání na více podlažích (více by vyhovovala přízemní výrobní hala), ale v rámci možnosti je výroba organizována tak, aby byla zachována maximální návaznost celkového procesu. Stroje jsou přestavitelné a zajišťují tak pružnost ve výrobě. Na druhou stranu vzhledem k značnému vytížení strojních kapacit rezervy pro větší flexibilitu nejsou velké. Větší část celkového procesu je automatizována na úrovni vyšší než průměr v polygrafickém průmyslu, manuálně jsou zajišťovány jen některé dokončovací nebo dodatečné práce. Vzhledem ke kontaktům na subdodavatele je společnost schopná splnit i nestandardní požadavky zákazníků (např. vůně knih, způsob balení apod.), mnohé je schopna uspokojit dokonce vlastními silami. Společnost nemá zaveden systém řízení jakosti (byť kvalita je pro vedení prioritou a svědčí o ní mnozí stálí a spokojení klienti), je nositelem pouze certifikátu ISO 12647-2 pro ofsetový tisk.

Bodové hodnocení: 7/10

Na základě celkového bodového hodnocení – 79 bodů ze 100 (tj. 79 %) – lze konstatovat, že vitalita Těšínské tiskárny, a. s. je velmi pravděpodobná.

Použité prameny:

POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

Účetní závěrka společnosti Těšínská tiskárna, a. s. za rok 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007
Ústní informace managementu Těšínské tiskárny, a. s.

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Výroční zpráva společnosti Těšínská tiskárna, a. s. za rok 2003, 2004, 2005, 2006